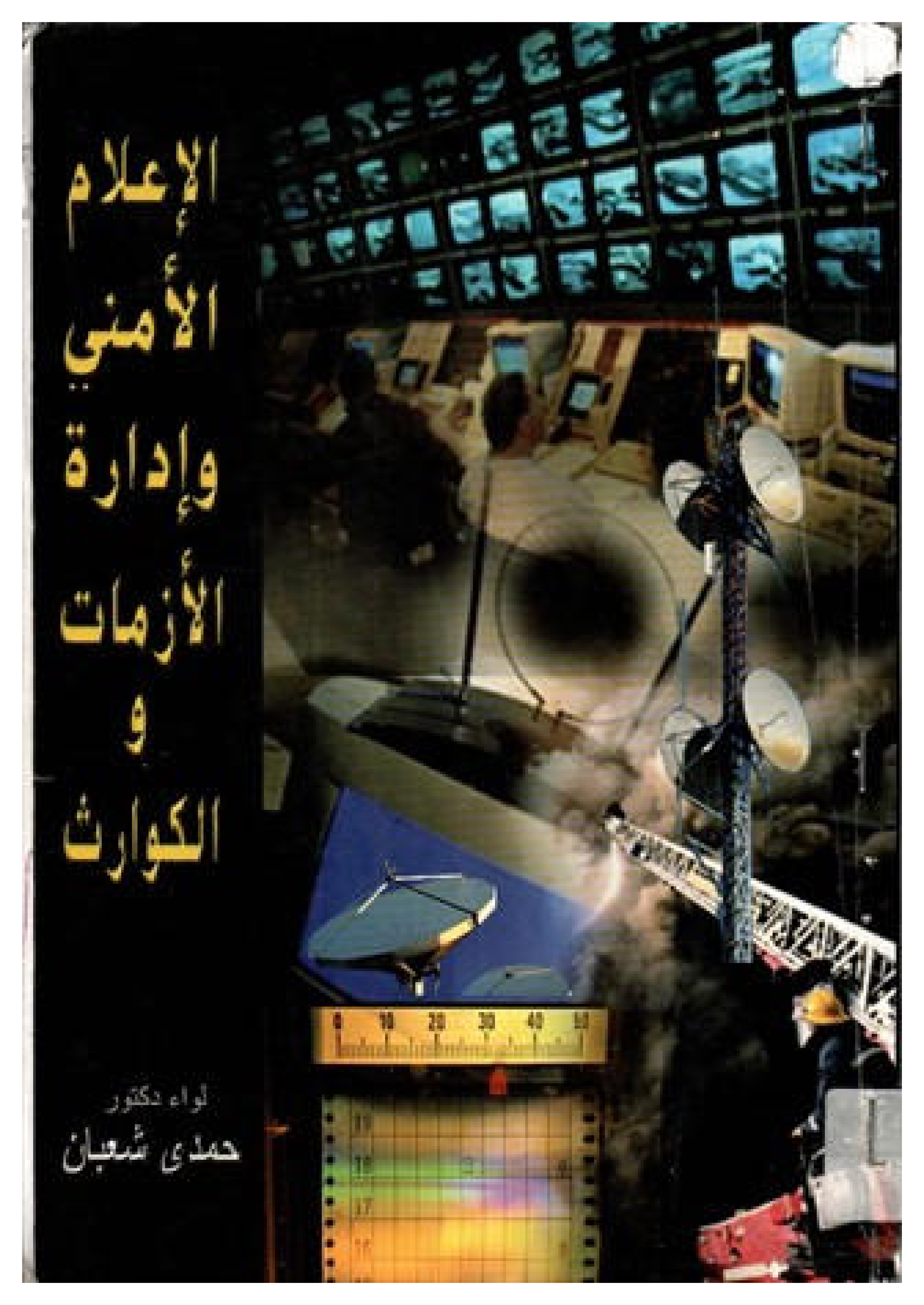


الإعلام
الأمني
وإدارة
الأزمات
و
الكوارث
لواء دكتور
حمدي شعبان

الإعـــــلام الأمـــــنى
وإدارة الأزمـات والكوارث

لواء دكتور / حمدى محمد شعبان

أستـاذ الإعـلام الأمنـى المسـاعـد
بأكاديمية الشرطة - كلية الشرطة
جـمـهـوريـة مـصـر الـعـربـيـة

٢٠٠٥

عنوان الكتاب : الإعلام الأمنى وإدارة الأزمات والكوارث

المـؤلـف : لـواء دكتور
حمدى شعبان

الطـبـعـة : ٢٠٠٥

رقـم الإيـداع : ٢٠٠٤/١٨٩٢٦

النـاشـر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

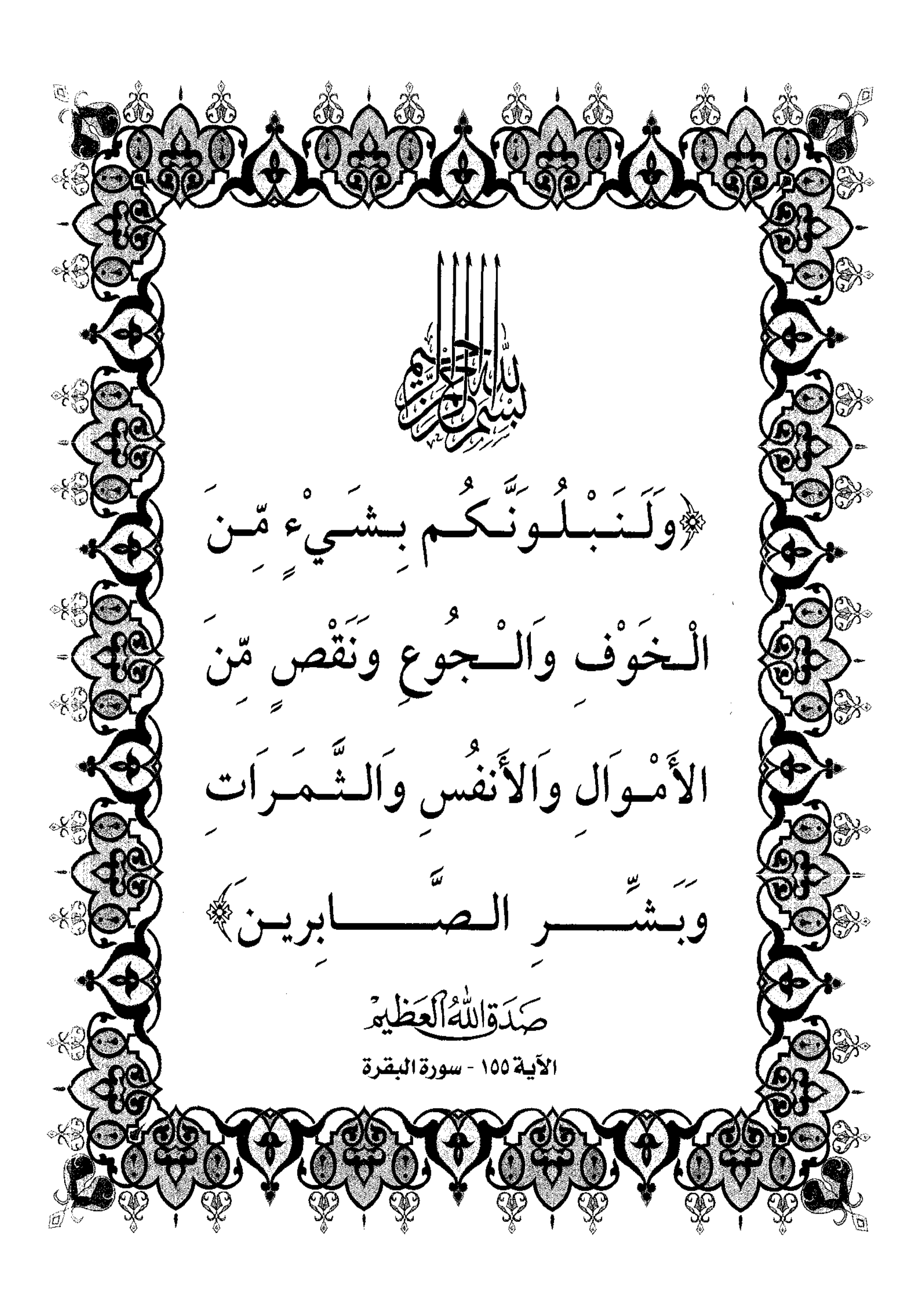
الإشراف الفنى : أ. محمد أبوزهرة (المدير الفنى)

تصميم الغلاف : أ. د. أشـرف زكـى

التجهيزات الفنية والطباعة بمطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع

القاهرة – جمهورية مصر العربية

ت : ٥٩٠٣٠٣٠ – ٥٩٠٣٥٣٥


بسم الله الرحمن الرحيم
﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الأَمْوَالِ وَالأَنفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾
صدق الله العظيم
الآية ١٥٥ - سورة البقرة

إهـــداء

إلى أسرتى الصغيرة

زوجتى وأولادى

وإلى أسرة هيئة الشرطة بكل رجالاتها .

وإلى مصر التى آمل لها الخير والصلاح.

أهدى هذا العمل لعل فيه ما يفيد الجميع .

وعلى الله قصد السبيل،،،

لواء دكتور
حمدى محمد شعبان

قبل أن تقرأ ...

عايشت العمل الأمنى ، وعركت الحياة العملية بمجالاتها المختلفة ، ما يقرب من ثلاثين عاماً (١٩٧٤ - ٢٠٠٤) . وخلال هذه الرحلة عشت مواقف ، وصارعت أحداثاً ، اختلط فيها النجاح بالفشل ، والإحباط بالتفاؤل ، ولكن غاية ما يمكن أن أقول الآن عنها ، أنها صقلت معدنى ، وأكسبتنى العديد من المهارات والخبرات التى ما زالت تمكنى من مواجهة أنواء الحياة .

وقد واكب هذه الخبرات العملية نوع من السعى والاجتهاد فى مجال التحصيل العلمى والأكاديمى ، بدأ - بتوفيق الله - منذ عام ١٩٧٥ ، وما زال مستمراً حتى الآن . حرصت خلالها أن يدعم العمل الأمنى ويفعّله ، ما قمت بتحصيله من علم ودرجات علمية ، حتى صار هناك نوع من الخليط المتناغم بين العلم والعمل ، فكان عنوان وموضوع رسالة ماجستير الإعلام بكلية الإعلام جامعة القاهرة (١٩٨٦) : « **دور العلاقات العامة فى تغيير الصورة الذهنية - دراسة تطبيقية على الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة فى مصر** » . وهكذا كانت هذه محاولة رائدة فى الاستفادة من أحد الأنشطة الإعلامية (العلاقات العامة) لتفعيل العمل الأمنى ، ونوعاً من الاقتراب من مفهوم « الإعلام الأمنى » ، ثم كان عنوان موضوع رسالة الدكتوراه - بكلية الدراسات العليا - أكاديمية الشرطة (١٩٩٢) : « **دور العلاقات العامة والإنسانية فى التجمعات العسكرية الشرطية** » ، كإضافة جديدة لتأصيل المفهوم العلمى والعملى للعلاقات العامة فى المعسكرات أو الثكنات الشرطية التى تضم أعداداً كبيرة من المجندين .

وبالإضافة إلى ذلك فقد كتبت وأعددت العديد من البحوث والدراسات والمقالات التى

تدور فى فلك تقريب العلوم الإعلامية من العلوم الأمنية ، ليتولد المزيج الجديد ، الذى أخذ فى التبلور والظهور وهو الإعلام الأمنى . وقد لاحظت من قراءاتى المتعددة ، وحضور المؤتمرات والندوات التى تركزت أو تمحورت حول هذا الفرع الجديد من فروع الإعلام ، وهو **الإعلام الأمنى** ، أن هناك لغطاً متصاعداً حول هذا الفرع الجديد . وللحق أقول أنه كانت هناك كثير من الآراء والكتابات التى نادت وأيدت بضرورة وجود إعلام أمنى فى زمن باتت فيه الوظيفة الأمنية فى مسيس الحاجة للجهود الإعلامية لدعم وتفعيل الأداء الأمنى .

وبالمقابل كانت هناك آراء أخرى - وإن كانت قليلة - تنفى وجود ما يسمى بالإعلام الأمنى ، على أساس أن الإعلام هو إعلام بالمفهوم العام الذى يضطلع بمسئولية كاملة نحو كافة أنشطة المجتمع .

إزاء ذلك أخذت قرارى بأهمية التصدى لهذه الإشكالية لحسمها ، وتجذير أصولها العلمية ، وتأكيد أهميتها العملية فى مجال العمل الأمنى . وكان من المنطقى أن يقتصر هذا الكتاب على هذه الإشكالية ، بيد أن الأمر لم يأت على هذا النحو ، حيث تواتر على الساحة موضوع إدارة الأزمات ، وشهدت الساحة العلمية فى العقدين الأخيرين من القرن العشرين تياراً من الاجتهادات العلمية المتعمقة لنشر وتأصيل المفهوم العلمى لإدارة الأزمات والكوارث ، وقد تعرض ذلك التيار فى ثناياه لدور الإعلام والعلاقات العامة فى إدارة الأزمات والكوارث ، وكانت بداية اهتمامى بهذا الموضوع فى عام ١٩٩٧ عندما دعيت لإلقاء محاضرة فى هذا الموضوع بدورة الإعلام أثناء الأزمات والكوارث على الضباط الدارسين بمعهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض .

وعندما بدأت فى القراءة والتعمق فى موضوع إدارة الأزمات والكوارث لتحديد الدور الفاعل للإعلام فى هذا المجال ، وجدت - وخاصة فى منطقتنا العربية - أن هناك بوناً شاسعاً بين المفهوم العلمى لإدارة الأزمات والكوارث ، والتطبيق العملى لهذا المفهوم ، وأنه عندما تبدأ الأزمة أو الكارثة بالفعل تسود العشوائية فى الأداء ، وينسى حتى هؤلاء الذين حضروا دراسات أو دورات تدريبية فى موضوع إدارة الأزمات والكوارث كل ما درسوه وتأتى النتائج مخيبة للآمال . وحتى فى مجال اهتمامنا فيندر أن تدار الأزمة أو الكارثة إعلامياً بقدر من الوعى أو التخطيط المسبق ، بل هى فى الغالب الأعم ردود أفعال ، أو تشنجات وشعارات تطلق من خلال وسائل الإعلام المختلفة ، مع اختفاء كامل لمسئولى العلاقات العامة والإعلام فى الأجهزة الأمنية .

وهكذا رأيت أن يتضمن هذا الكتاب قسماً يتعلق بدور الإعلام الأمنى أثناء الأزمات والكوارث ، وقد عكفت على إعداده ما يقرب من أربع سنوات ، ولعل أسباب هذا التأخير تعود إلى ضيق الوقت المتاح للتفرغ لكتابة مثل هذا العمل ، فضلاً عن تعمد الاطلاع على معظم ما كُتب من دراسات أو بحوث أو كتابات فى هذا المجال ، والحاجة إلى مزيد من الوقت لاجترار وتحليل العديد من المواقف والأحداث - ولا سيما فى المجال الأمنى - فى محاولة لتقريب المفاهيم الأكاديمية من الواقع الأمنى الذى نعيشه .

هذه هى قصة هذا الكتاب ، ويبقى أن أعبر فى كلمة موجزة عن عميق امتنانى وتقديرى لكل من ساهم برأى أو جهد فى إعداد هذا الكتاب ، وأخص بالشكر الأساتذة والزملاء الذين تناقشت معهم وتبادلنا الفكر والآراء أو قرأت لهم حول موضوع الكتاب ، وأسرة مطبعة الشرطة وجميع العاملين فيها ، والأستاذ الدكتور أشرف زكى مصمم الغلاف .

وأتوجه إلى الله – سبحانه وتعالى – بالحمد والشكر والامتنان أن قدرني على إنجاز هذا العمل ، آملاً أن يكون علماً نافعاً .

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

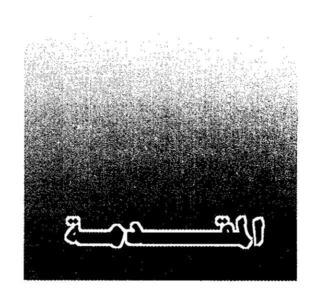
صدق الله العظيم

القاهرة فى ٢٠٠٤/١٠/١٨

لواء دكتور

حمدى محمد شعبان

محتويات الكتاب



المقدمة

مقدمة

أصبح الإعلام أحد سمات العصر الحالى، ووسيلة فعالة فى تكوين وجدان الشعوب والمجتمعات. لقد استطاع الإعلام - من خلال وسائله المختلفة - أن يقفز بكل شعوب العالم، قفزات هائلة حققت للبشرية خلال المائة عام الأخيرة ركاماً حضارياً وثقافياً يفوق أضعاف مضاعفة ما حققته البشرية منذ أوجد الله الحياة فوق سطح الأرض.

ووسائل الإعلام مدينة للتقنيات التكنولوجية بما حققته من معجزات، حيث أمكن توظيف هذه التقنيات فى مجال تطوير وسائل الإعلام وتعظيم إمكاناتها وقدراتها، حتى تمكنت من نقل الأحداث والأخبار بشكل آنٍ أو لحظى بين أقطاب الأرض حتى أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة.

أما فى مجال علوم الاتصال والإعلام، فقد استطاعت هذه العلوم، بجانب العلوم التطبيقية فى مجال الهندسة والإلكترونيات، أن تضيف للإعلام إمكانات وخصائص أخرى، ساعدت على تعظيم وتطوير قدرات الإعلام ووسائله المختلفة.

وأصبح الإعلام حقاً من حقوق الإنسان الأساسية بوصفه القادر على نقل ونشر الحقائق وتبصير كل فرد بما يحدث من حوله فى كل بقاع الأرض، ولم يعد مقبولاً الآن حجب أو ستر أى خبر أو معلومة عن الإنسان، سواء فى مجال السياسة ونظم الحكم أو المجالات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية والعلمية، وأصبحت المؤسسات والأفراد ملزمة بإمداد وسائل الإعلام بالحقائق، والأحداث أولاً بأول، حتى تستطيع أن تقدم للجماهير حقهم فى الإعلام والاتصال.

لقد أصبح للإعلام دور أو مسئولية اجتماعية تلقى على عاتقه ضرورة السعى الدائم



وراء كل تطور، وخلف كل جديد، كما أصبح عليه دور كبير فى التوعية والتثقيف والتعليم فى شتى مجالات الحياة.

ومن منطلق هذا الدور المتنامى والحيوى للإعلام فى كافة مناحى الحياة، يلعب الإعلام وبوسائله المختلفة دوراً مهماً وخطيراً فى الأزمات والكوارث التى تواجه الأفراد والمجتمعات والمنظمات. وهو دور مؤثر فى كل مراحل الأزمة أو الكارثة سواء قبل حدوثها أو أثنائها أو فيما بعد انتهاء أحداثها وتداعياتها.

أهمية الدراسة:

على ضوء ما تقدم، يصبح على إدارات أو أقسام الإعلام والعلاقات العامة فى أجهزة الشرطة العربية مسئولية مزدوجة فى تبنى فكرة إنشاء مراكز للإعلام الأمنى بها، وهى مسئولية تفرضها طبيعة العالم المتغير سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وتأثيراتها المباشرة على المواطن فى أوطاننا العربية، كما تؤكدها الحاجة الملحة والسريعة لنشر الحقائق، والتبصير بالجهود التى تبذلها أجهزة الأمن والشرطة فى كل موقع وكل مجال.

وللطبيعة الخاصة للأزمات والكوارث، التى تجذب انتباه الجمهور، وترتفع معها درجة التعرض لوسائل الإعلام، تلهث هذه الوسائل - من خلال مندوبيها - إلى نقل وبث كل أخبارها وتطوراتها فى سباق محموم فيما بينها، مما يؤدى إلى اختلاط الحقائق بالأوهام، والزيف بالواقع، مما يضر - فى الغالب - بأطراف الأزمة أو الكارثة، وبالجملة يضر صاحب المصلحة الأولى بالرعاية.

ومن هنا تأتى أهمية هذه الدراسة - من ناحية - فى التأكيد على ضرورة تبنى الاتجاه الحديث نحو إنشاء مركز للإعلام الأمنى فى أجهزة الشرطة العربية، وذلك لسببين رئيسيين وهما:

١- السعى نحو تقديم المعلومة الصحيحة والدقيقة إلى الجماهير فيما يتعلق بالأزمات



أو المواقف والقرارات الأمنية المختلفة، وبالقدر والسرعة الكافية لتأكيد الثقة لدى أفراد هذا الجمهور فى أجهزة الأمن.

٢- المساهمة الفعالة مع أجهزة الشرطة المختلفة فى المنظومة الأمنية، لاكتساب أو تكوين أو تأكيد صورة ذهنية طيبة فى أذهان الجماهير، من خلال العرض الأمين والمستمر لجهود قوات الأمن فى سبيل إقرار الاستقرار والسكينة داخل المجتمع.

ومن ناحية ثانية - تتجلى أهمية هذه الدراسة فى أهمية توضيح دور وسائل الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث، الأمر الذى يقتضى أولاً، تحديد المفاهيم العلمية لإدارة الأزمات والكوارث - بعد هذا الزخم المتراكم - وتنقيتها من الخلط والضبابية التى تحيط بها، وتضييق الفجوة بين الأسس والقواعد الأكاديمية من ناحية، والإجراءات العملية. والممارسة الميدانية من ناحية أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول مفهوم حديث فى مجال الدراسات الأمنية وهو مفهوم "الإعلام الأمنى"، والمساهمة بجهد متواضع فى تحديد معناه، وأهميته، والأسس التى يجب أن يقوم عليها. هذا بالإضافة إلى تحديد وتوضيح دور الإعلام أثناء الأزمات والكوارث، مع التركيز على الإعلام الأمنى - كمثال تطبيقى - فى هذا المجال.

ومن ثم تستهدف هذه الدراسة تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- المساهمة العلمية فى حسم الجدال الدائر حول مفهوم (الإعلام الأمنى)، بتوضيح معناه وضروراته وأسسه، مع تناول للتجربة المصرية، والعربية والدولية فى هذا المجال.

- التبصير بأهمية تبنى فكرة إنشاء مركز للإعلام الأمنى فى أجهزة الشرطة العربية.

- التأكيد على المفهوم العلمى لأقسام أو إدارات العلاقات العامة فى أجهزة الشرطة، وأهمية دورها فى دعم ومساندة أداء أجهزة الأمن المتخصصة فى سبيل إقرار الأمن والسكينة فى المجتمع.
- إبراز الدور الحيوى والهام للإعلام الأمنى أثناء الأزمات والكوارث، ولاسيما أن هذه الأحداث تشغل الرأى العام، وتسهم فى رسم ملامح الصورة الذهنية المنطبعة عن جهاز الشرطة، ومستوى أدائه فى المجتمع.
- تحديد المفاهيم العلمية لإدارة الأزمات والكوارث، وكيفية تطبيقها ميدانياً لمواجهة حاسمة وفعالة.
- التعرف على الأسس العلمية للإدارة الإعلامية للأزمات والكوارث.

مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية هذه الدراسة حول محاولة حسم النزاع بين وسائل الإعلام الحكومية أو العامة، ودورها فى نشر أخبار الأجهزة الحكومية المختلفة، ودور إدارات أو أقسام الإعلام فى أجهزة الأمن ومسئولياتها فى تبصير المواطنين بجهودها ونشاطاتها فى نشر الأمن وإقرار السكينة فى المجتمع.

وبعبارة أكثر دقة البحث فى دور متخصص ومركز لوظيفة الإعلام والعلاقات العامة فى أجهزة الشرطة، مع التطبيق على دور الإعلام الأمنى أثناء الأزمات والكوارث.

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات التحليلية الاستكشافية التى تهدف إلى الكشف عن الأفكار والوظائف الجديدة للوحدات الإدارية فى المنظمات المختلفة. وفى سبيل تحقيق هذا الهدف تستخدم الدراسة بعض الأدوات البحثية، التى تتمثل فى الدراسات السابقة،

والملاحظة العلمية، والسوابق التاريخية وغيرها.

خطة الدراسة:

نتناول موضوع الدراسة من خلال أربعة فصول كما يلى:

الفصل الأول: الإعلام الأمنى

المبحث الأول : العلاقة المتلازمة بين الأمن والإعلام

المبحث الثانى: الإعلام الأمنى (مفهومه، ضروراته، أسسه)

المبحث الثالث: ملامح استراتيجية للإعلام الأمنى

الفصل الثانى: الأطر النظرية لإدارة الأزمات

المبحث الأول : علم إدارة الأزمات

المبحث الثانى : آليات التعامل مع الأزمات

المبحث الثالث : إدارة الأزمات الأمنية

الفصل الثالث: الإدارة الإعلامية للأزمات الأمنية

المبحث الأول : الأطر النظرية لإعلام الأزمات.

المبحث الثانى : دور الإعلام الأمنى فى مواجهة الأزمات والكوارث.

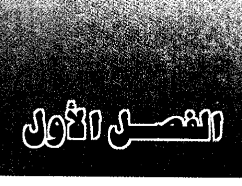
المبحث الثالث : آليات الإعلام الأمنى لإدارة الأزمات والكوارث.

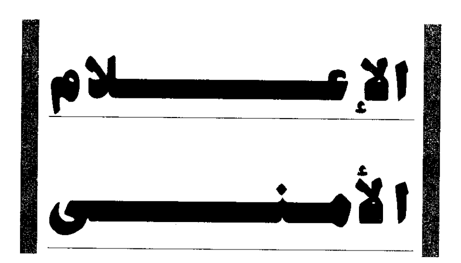
الفصل الرابع: : أبعاد المعالجة المتخصصة للأزمات والكوارث

المبحث الأول: الأطر النظرية للمعالجة المتخصصة: (مفاهيم أساسية)

المبحث الثانى: المنظور النفسى للأزمات.

المبحث الثالث: المنظور الاجتماعى للأزمات.


الفصل الأول


الإعلام
الأمني

تمهيد : الإعلام ظاهرة اجتماعية قديمة، نشأت وتطورت مع نشوء وتطور الجماعة البشرية، لتتلاءم فى النهاية، مع شكل المجتمع واحتياجاته، الأمر الذى تطلب وجود وسائل إعلام تستجيب لحاجات المجتمع، وتحقيق الوظيفة الأزلية للاتصال.

وقد أدى التطور الهائل لوسائل الإعلام إلى تقريب المسافات وإذابة الحواجز بين الدول، حتى أضحى العالم قرية إلكترونية صغيرة، أشبه بكرة من الزجاج الشفاف، محكوم على كل ما يحدث فيها بالرؤية والعلانية.

وتجد هذه الحالة تفسيرها فى قدرة وسائل الاتصال الجماهيرى (الصحف، والراديو، والتليفزيون) على الاستفادة من الإنجازات التكنولوجية التى حققتها الإنسانية، لتقوم بدورها المهم فى نقل الرسالة الإعلامية التى ساعدت على تطور عناصر القوى الاجتماعية المختلفة داخل كل مجتمع. ولخطورة الدور الذى تقوم به وسائل الإعلام ودورها الفاعل - مع العناصر الأخرى الوسيطة - سعت الحكومات المختلفة لاستغلالها فى مخاطبة الرأى العام، والتأثير عليه ومحاولة استمالته تجاه رسالتها[1].

والأمن فى مفهومه العام هو الإجراءات التى تتخذ لحماية الإنسان فى نفسه، وماله، وعرضه، وبما يخلق لديه الإحساس بالطمأنينة والثقة والاستقرار، وتلك رسالة تضطلع بها أجهزة الأمن فى المجتمعات المعاصرة. ومن الحقائق المعروفة أن وظيفة تحقيق الأمن تحتاج إلى مساعدة الجماهير ودعمها، الأمر الذى يجعل الحاجة إلى وسائل الإعلام تفرضها احتياجات الواقع، وغاية تقرها متطلبات المستقبل.

---

(١) سعيد سراج، **الرأى العام: مقوماته وأثره فى النظم السياسية المعاصرة**، الطبعة الثانية (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦) ص ١٠٤.

وترتيباً على ما تقدم نتناول هذا الفصل، فى ثلاثة مباحث متتالية:

المبحث الأول :العلاقة المتلازمة بين الأمن والإعلام.

المبحث الثانى: الإعلام الأمنى.. ضروراته، وأسسه.

المبحث الثالث: ملامح استراتيجية للإعلام الأمنى.

المبحث الأول

العلاقة المتلازمة بين الأمن والإعلام

تمهيد : " الأمن " حاجة إنسانية أساسية، لا يمكن للعنصر البشرى أن يعيش بدونها. وإذا كان " ماسلو " قد اعتبر الأمن من الحاجات الأولية للإنسان شأنه فى ذلك شأن المأكل والملبس، فإن القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان قد أكد هذه الحقيقة، حينما أشار إلى ما مَنّ الله به على عباده ممثلاً فى قريش بقوله ﴿ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ ۝٣ الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَآمَنَهُم مِّنْ خَوْفٍ ۝٤ ﴾.(١)

وهناك علاقة ارتباطية بين الأمن والإعلام، فقد باتت وسائل الإعلام - واقعياً - من أكثر العوامل تأثيراً على أمن الناس والمجتمع. وإذا كان الباحثون المهتمون بالأمن ينظرون إلى وسائل الإعلام كأداة لتفعيل الأمن وتحصينه، فإن الغالب هو ظهور الجانب السلبى لوسائل الإعلام على الأمن.

لقد أحدثت الطفرة العلمية فى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات -على الرغم من آثارها الإيجابية الجمة - آثاراً سلبية على علاقة الإنسان بمجتمعه، لا تقل أهمية وخطورة عن آثارها الإيجابية. وترتب على ذلك أن صارت مقولة " القرية العالمية " تشبيهاً للعالم مثالاً دارجاً للتدليل على أثر وسائل الإعلام فى إذابة الفوارق، واختزال المسافات والأزمان.

وهكذا صار الإعلام محركاً لقضايا الأمن، وموجهاً لها بوسائله الساحرة، ومحدثاً للتحولات التى تصيب البنية الأمنية لأى مجتمع، ومكوناً أو محولاً لاتجاهات الرأى العام، ومن ثَمّ وُجدت أو نشأت علاقة تلازم أساسية بين الأمن والإعلام.

(١) سورة قريش، الآيتان رقم (٣، ٤).

ولإلقاء مزيد من الضوء على أبعاد ودقائق هذه العلاقة بين الإعلام والأمن، نعرض فى هذا المبحث للموضوعات التالية:

١- المفاهيم الأساسية للأمن.

٢- المفاهيم الأساسية للإعلام.

٣- التلازم بين العمل الأمنى والعمل الإعلامى.

أولاً- المفاهيم الأساسية للأمن:

حفلت الأدبيات الأمنية فى الخمسين سنة الأخيرة بالعديد من الاجتهادات التى حاولت صياغة تعريف محدد للأمن. ومن المعروف أن علم الأمن - إن جاز التعبير - من العلوم الحديثة سواء من الناحية الدولية أو الإقليمية العربية، وهو من العلوم البينية التى تستقى أصولها من مجموعة علوم أساسية كعلم الاجتماع، وعلم النفس والعلوم القانونية.. إلخ.

وعلى الرغم من سهولة تعريف " الأمن "، إلا أن البعض يذهب إلى صعوبة تعريفه للعديد من الأسباب التى نحددها فيما يلى[1].

- الغموض، وربما الالتباس، الذى مازال يحيط بالظاهرة الأمينة الذى يؤدى إلى عدم القدرة نسبياً على إخضاعها لقواعد نظرية المعرفة.
- الطبيعة الخاصة بالحالة الأمنية، باعتبارها حالة ديناميكية متطورة، وليس إطلاقاً حالة جامدة.
- اختلاف الموقع العلمى الذى تتم من خلاله النظرة إلى الأمن.
- عدم وحدة المفاهيم المتعلقة بالأمن. ثمة من ينظر إلى الأمن نظرة جزئية، وهناك من

(١) أديب خضور، **أولويات تطوير الإعلام الأمنى العربى: واقعة وتطوره**، الطبعة الأولى، مطبوعات مركز الدراسات والبحوث، العدد ٢٣٤ (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م) ص ٢١- ٢٢ .

ينظر إليه نظرة شاملة تكاملية، ويقدم له تعريفاً مختلفاً عن التعريف الأول.

- الظاهرة الأمنية (كالظاهرة الاجتماعية عموماً)، غير ملموسة، وغير محسوسة، ومن الصعب السيطرة عليها.

ونرى على العكس من ذلك، أنه لا صعوبة فى تعريف الأمن، على الرغم من وجاهة الأسباب السابقة، فهى تؤكد سهولة التعريف، وليس صعوبته.

- فمن ناحية الغموض أو الالتباس الذى يحيط بالظاهرة الأمنية، فلا غموض أو التباس، لأن الأمن إحساس، وهو نقيض الخوف، وإذا قامت بالنسبة للفرد أو المجتمع مجموعة الدعائم التى توفر أمنه وسكينته، اطمئن كل إنسان على نفسه وماله وذويه تحقق الأمن، وكل مجتمع يختار لنفسه مجموعة الدعائم هذه فى إطار أو سياج من قيمه وعاداته وتقاليده ومصالحه ومن ثم يتحقق الأمن.

- ومن ناحية أخرى لا نستطيع الادعاء بعدم استقلالية الأمن كعلم على الرغم من اشتقاقه من حزمة علوم اجتماعية وأحياناً علوم طبيعية، (كما فى حالة الأدلة الجنائية واستخدامات الـ (GPS والـ GIS)، ومن ثم تبلوره كعلم مستقل، وقد صارت له مدارس وكليات وأكاديميات، لا فى العالم الغربى فحسب، بل فى العالم العربى أيضاً، (كلية شرطة دبى، وأكاديمية مبارك للأمن، وأكاديمية نايف للعلوم الأمنية.. إلخ).

- كذلك فإن الطبيعة الديناميكية للحالة الأمنية، لا تنفى خضوعها لقواعد العلم، لأن العلم لا يتضمن الظواهر الجامدة فحسب، بل يشمل الظواهر كلها ما كان منها استاتيكياً (جامداً)، أو كان ديناميكياً (متحركاً) فالجريمة مثلاً - ظاهرة ديناميكية بكل معانى الكلمة، ولا يمنع ذلك من قيام علم الجريمة وعلم الإجرام.. وهكذا.

- واختلاف الموقع العلمى للباحثين فى المجال الأمنى لا يقود إلى صعوبة تعريف الأمن، بل إلى تسهيله وتيسيره، لأن مشاربهم المختلفة تثرى التعريف وتقويه، وتنوعهم

ينضج العلم ولا يشوشه.

- وليس المطلوب لقيام علم الأمن أو سهولته أن توحد المفاهيم المتعلقة بالأمن، لأن الأمن ظاهرة إنسانية تكون محدودة بمجتمعها وظروفه المحيطة، ومن ثم تختلف من بيئة إلى أخرى، وتختلف معها المفاهيم وهو اختلاف فى الفروع والتفصيلات وليس اختلافاً فى أساسيات المفاهيم الأمنية. فإزهاق روح إنسان (القتل) مفهوم أساسى متفق عليه، والاستيلاء على مال منقول مملوك للغير (سرقة) مفهوم أساسى متفق عليه أيضاً ولكن لكل مجتمع عقائده وقيمة فى النظر إلى كل مفهوم منها.

- وأخيراً، لا يمكن أن ندعى بصعوبة تعريف الأمن لأنه ظاهرة اجتماعية غير ملموسة، لأنه ليس مطلوباً أن نحدد معالمها مادياً، وأن نمسك بأطراف لها حتى نستطيع أن نعرفها، فكم من ظواهر اجتماعية غير ملموسة، ولكن من السهل تعريفها من أثرها أو تداعياتها فى المجتمع.

فالأمن إحساس يشمل الفرد والجماعة البشرية، يحتاج إلى الإشباع -كحاجة إنسانية- **مادياً**: بالاطمئنان إلى زوال كل ما يهدد مظاهر الحياة، كالسكينة، الأمن المستقر، والرزق الجارى والتوافق أو التعايش مع الغير، **ومعنوياً**: باعتراف المجتمع بالفرد ودوره أى شعور الفرد بالسكينة العامة حيث تسير وتيره المجتمع فى هدوء نسبى.

وبعيداً عن الترف البحثى فى تأصيل أصل كلمة الأمن فى اللغة والاصطلاح، نعرض هنا لمفهوم الأمن الذى استقر فى مجتمعاتنا العربية، دون أن تطغى علينا قضايا التعريف، وبما يشغلنا عن الجوهر الذى نبحث عنه. ونشير هنا بداءةً إلى ما قد يلاحظه الباحث فى هذا المجال من وجود زخم لا حصر له من التعاريف التى حاولت صياغة تعريف محدد للأمن، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب منها[1]:

(١) على بن فايز الجحنى، **الإعلام الأمنى والوقاية من الجريمة**، الطبعة الأولى، مركز الدراسات والبحوث، العدد ٢٥٤ (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢١هـ ٢٠٠٠م) ص ٦٧ .



- حداثة علم الأمن مقارنة مع غيره من العلوم الأخرى.
- تداخل العلوم الاجتماعية والمعرفية بشكل عام، واتصال قضايا الأمن المنبثقة منها بحقول المعرفة الإنسانية الأخرى كالاقتصاد والسياسة والإعلام والتاريخ والاجتماع والعلوم البشرية والإدارة والعدالة الجنائية وغيرها.
- الإغراق فى الطابع النظرى، والمصطلحات الفنية.
- إقدام كثير من غير المتخصصين على الكتابة فى الأمن مما أدى إلى تفاقم المشكلة واتساع المفهوم، مما شكل عبئاً على أدبيات هذا المجال.

ونستطيع أن نميز فى هذا المجال بين أربعة مفاهيم للأمن، وهى كالتالى:

١- أمن الفرد:

وهى حالة الشعور بالاستقرار والسكينة ولها مظهران ... **الأول: مادى**، حيث يعيش الفرد مستقراً سكناً ورزقاً، ومتوافقاً مع الآخرين دون خوف أو تهديد على نفسه أو ماله أو ذويه، **والثانى معنوى:** وهو شعور الفرد بأهميته وقيمته داخل مجتمعه (السكينة العامة).

ويطلق البعض على هذا النوع من الأمن فقط " الأمن الشعورى"[(١)] ولاشك أن هذا الجانب الشعورى من الأمن ذو طبيعة هلامية، صعب قياسه لصفته المعنوية، وإن كان يمكن ذلك من خلال مؤشرات تحيط به، ومن أبرز وسائل القياس هنا أسلوب قياس اتجاهات الرأى العام.

٢- أمن المجتمع:

وهو الجهد المنظم الذى تبذله الجماعة، لإشباع دوافع أفرادها ورد العدوان عنهم أو عن كيان الجماعة، وتضطلع به السلطة فى حدود نظامها القانونى. وأمن المجتمع بهذا

(١) عصمت عدلى، **علم الاجتماع الأمنى: الأمن والمجتمع** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١)، ص ٣٢ .

المفهوم يتجاوز دور أجهزة الشرطة، أو المفهوم الضيق للإجراء الأمنى لأنه يمتد إلى كافة مجالات ترشيد وتقويم السلوك الفردى والاجتماعى، ليشمل بالتالى كل ما من شأنه تعميق معانى الانضباط العام على المستوى الجماهيرى والإدارى ومن ثَمّ يمكن القول إن العديد من أجهزة الخدمات المختلفة فى الدولة تلعب دوراً متفاوتاً وأساسياً فى خدمة مفهوم أمن المجتمع ومع ذلك يظل دور أجهزة الشرطة فى الدولة هو الأساس لاستتباب الأمن.

٣- الأمن القومى:

تطورت فكرة الأمن القومى مع نهايات القرن الماضى، وتجاوزت المفهوم الضيق للبعد العسكرى الذى ركزت عليه الدول قديماً، وأخذ المفهوم يتوسع حتى أصبح يشمل تأمين الدولة والمجتمع ضد كل الأخطار التى تهددها داخلياً وخارجياً سواء فى المجال الاقتصادى أو الاجتماعى أو الثقافى وبصفة عامة أصبح مفهوم الأمن القومى مرجعية لتبرير أى أجراء تتخذه الدولة لتأكيد حقها فى البقاء.

وهكذا يشمل مفهوم الأمن القومى أمن الدولة الداخلى والخارجى، وبما يضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم دون تهديد أو إضرار بمصالحهم.. ومن ثم يلاحظ ما يلى:

- إن الغاية النهائية للأمن الداخلى والخارجى، هو حماية الدولة وتمكينها من رسم سياستها فى المجالات المختلفة.
- تعدد صور الخطر الذى يهدد الدولة من جميع الاتجاهات وفى جميع المجالات.
- غالباً ما تكون القوى المناهضة فى الداخل على صلة ودعم وتنسيق من قوى مضادة فى الخارج تلتقى معها فى مصالحها وأهدافها ضد مصلحة وأهداف الدولة المعتدى عليها.
- ضرورة التنسيق والتناغم بين وظيفتى الأمن الداخلى والأمن الخارجى فى الدولة.
- إن اختلال الأمن الداخلى يؤثر على صورة الدولة فى الخارج وبالتالى على أمنها

القومى بمفهومه الشامل.

ويُشار فى هذا المجال إلى أن المجتمع الدولى قد شهد فى العقد الأخير ولا سيما فى السنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين، تغيرات واضحة فى السياسة الدولية كان لها تأثيرها على مفهوم الأمن القومى لكل دولة وسيكون لها مزيد من التأثيرات خلال السنوات القادمة من هذا القرن، ويكفى أن يشار فى هذا المجال إلى ما يلى:

- التغيير فى بنية النظام الدولى وتحوله من الثنائية إلى الأحادية، ولا سيما بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١، وانفراد الولايات المتحدة الأمريكية بدور المتحكم الوحيد فى مصير العالم، وفرض إرادتها من خلال مفاهيم خاصة للسيادة والحرية وحتى التعاون الدولى.
- تراجع وضعف النظام الإقليمى العربى، وانعكاس ذلك على مفهوم الأمن القومى العربى ككل، والأمن القومى لكل دولة عربية على حدة.
- أثر حرب العراق (الخليج الثالثة) أبريل ٢٠٠٣، والسقوط الدرامى لبغداد على يد قوات التحالف بقيادة جيوش الولايات المتحدة الأمريكية، على مفهوم الأمن القومى العربى، ومشاهد السلب والنهب التى ملأت شوارع بغداء والمدن الكبرى بعد غياب السلطة وقوات الشرطة.
- الاجتياح الإسرائيلى للمدن الفلسطينية، وإلغاء ما تم إبرامه من اتفاقات سابقة (مدريد - أوسلو) والعودة بالقضية الفلسطينية إلى المربع صفر من جديد على يد الحكومة الشارونية، وتداعيات ذلك كله على أمن المنطقة والأمن القومى العربى.

٤- الأمن الداخلى:

وهو مجموعة الجهود والإجراءات الوقائية والعقابية التى تتخذها السلطة لتأمين المجتمع واستقراره، وبعبارة أخرى فإن هذه الجهود ترمى إلى حماية الدولة من الأنشطة

الضارة، بها داخلياً أو خارجياً، كما تهدف إلى تهيئة العوامل الكفيلة بتعميق الشعور بالأمن لدى المواطنين والمجتمع.

وأجهزة الشرطة فى المجتمع هى المعنية بالأساس بكل هذه الإجراءات وتحقيق الأمن الداخلى للمجتمع وهى فى سبيل ذلك تقوم بوظيفتين أساسيتين وهما [(١)]:

١- الضبط الإدارى:

وهى مجموعة الأنشطة الشرطية التى تُتخذ لمنع الجريمة قبل وقوعها.

٢- الضبط القضائى:

وهى مجموعة الأنشطة الشرطية التى تُتخذ لمنع الجريمة بعد وقوعها.

وقد فرض التقدم والتطور فى المجتمع على الشرطة - فى مصر- عدداً آخر من الوظائف الفرعية، التى أضيفت إلى الوظيفتين الأساسيتين، وهى وظائف الشرطة فى المجال السياسى، والاجتماعى، والاقتصادى.

وينبغى الإشارة فى هذا المجال إلى مفهوم (النظام العام) وهو من المفاهيم المهمة فى مجال العمل الأمنى، وتفصيل ذلك أن الضبط الإدارى هو صورة من صور تدخل السلطات الإدارية للشرطة، بتعمد فرض قيود على الحرية الفردية بغية الحفاظ على النظام العام وحمايته[(٢)].

ويتجه الفقه القانونى الإدارى إلى أن "النظام العام" الذى يرمى إلى إقراره الضبط الإدارى له ثلاثة عناصر، هى: السكينة العامة، الأمن العام، الصحة العامة.

ويُقصد **بالسكينة العامة**: المحافظة على حالة الهدوء والسكون فى الطرق والأماكن العامة.

(١) حمدى محمد شعبان وآخرون، **الإعلام والاتصال بالجماهير - لرجال الأمن** (القاهرة: كلية الشرطة، ٢٠٠٢) ص ٤٥، ٥٣ .

(٢) مأمون محمد سلامة، **قانون الإجراءات الجنائية** (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٠)، ص٢٤٥ .



والأمن العام: يُقصد به اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الحوادث، وما يتبع ذلك من وقوع عدوان على الأشخاص والأموال والمنشآت والمرافق.

والصحة العامة: تكون بوقاية أفراد المجتمع من الأمراض ومنع انتشار الأوبئة والاحتياط من كل ما عساه أن يمس الصحة.

فاذا أضفنا إلى الوظيفتين الأساسيتين للشرطة (الضبط الإدارى والضبط القضائى) وظائفها الجديدة التى فرضتها معطيات المستجدات الأمنية وحركة المجتمع فى عالم متغير، وهى وظائف الضبط الاقتصادى والضبط الاجتماعى، والضبط السياسى - إن جاز القول - وهو دور الأجهزة الشرطية فى المساعدة على ضبط المجتمع، وهذا يعنى تعاظم الدور الأمنى فى المجتمع، كما يعنى فى الوقت نفسه ضرورة الالتزام بمفهوم المسئولية الأمنية التضامنية، التى تعنى أن مسئولية الأمن تقع على كل مؤسسات وأفراد المجتمع، وليس أجهزة الشرطة وحسب، وهذا ما يفسر أهمية دور الإعلام بأجهزته المختلفة فى دعم وتأييد العمل الأمنى.

ثانياً- المفاهيم الأساسية للإعلام:

لا شك أننا نعيش عصر الإعلام، وإن شئنا الدقة فهو عصر (الاتصال)، لأن الإعلام بوسائله المختلفة هو مظهر أو نشاط من الأنشطة الاتصالية المتصدرة التى باتت تسيطر على حياة الإنسان فى العصر الحديث، ولكننا نلحظ - وبحق - تزايد دور الإعلام وأهميته فى حياة المجتمعات الإنسانية يوماً بعد يوم، فتأثير الإعلام ووسائله المختلفة على مختلف الفئات، والشرائح العمرية لا يحتاج إلى كثير من الجدل والنقاش.

وتكمن خطورة وسائل الإعلام فى أنها تخاطب العقل والعاطفة معاً ولاسيما ونحن نعيش اليوم مظاهر ونتائج تحول المجتمعات المعاصرة إلى النزعة الاستهلاكية والتجارية، وهو ما حول الإعلام إلى سلعة تتجه إلى الربح أولاً، فكانت أخطر مظاهر هذا التحول أنه جعل طغيان هذا الهدف وسيطرته على ما دونه من أهداف العملية (الرسالة) الإعلامية،

مما أفقدها معناها ومضمونها، بل اتجهت نحو مضامين سلبية ذات أبعاد خطيرة على مستقبل الأفراد والمجتمعات.

ولا يجب أن نمعن فى التأكيد على الوجه السلبى للإعلام ذلك أن للإعلام وجهاً إيجابياً، الأصل أنه الغاية الأساسية من هذا النشاط الاتصالى، فالإعلام شأنه شأن الأسرة والتنشئة الاجتماعية، يساعد - إن لم يكن يقوم فعلاً- بنقل المعارف، والعادات والتقاليد، والأفكار، والأحكام حول موضوعات وقضايا شتى يتأثر بها الأفراد والمجتمعات، والإعلام على ذلك - وكما قدمنا - يخاطب العقل والعاطفة، بل أكثر من ذلك صار يلعب دور الخبير، ويقدم النموذج الذى يحتذى، وهى أمور تؤثر فى الأفراد - ولا سيما الشباب والنشء - ولكنها توضح أهمية الإعلام وتأثيره، وخاصة فى موضوع الدراسة وهو الأزمات والكوارث.

لقد أسهمت ثورتا المعلومات والتكنولوجيا فى تطور وتقدم وسائل الإعلام، ولاسيما المرئى منها، وجعلتها تدخل بيوت الناس بدون استئذان بل أوصلته إلى جعل العالم قرية إعلامية صغيرة بالفعل، حيث يقدم الأحداث فور وقوعها ومن مكان وقوعها لأى مكان فى العالم، وفى أغلب الأحيان (على الهواء مباشرة) بصورة حية على الرغم مما يمكن أن تحمله من مشاهد عنف وقسوة أحياناً ولا أدل على ذلك من أحداث "سبتمبر ٢٠٠١ فى الشق الخاص بالارتطام المتعمد للطائرات المدنية ببرجى التجارة العالمية بنيويورك، وهو ما يمكن أن نطلق عليه إذاعة الأزمة على الهواء مباشرة لكل بيت فى العالم.

١- ماهية الإعلام وأهميته:

الإعلام (**لغة**) من المصدر أعلمه إعلاماً، مثل أبلغه إبلاغاً، أو أخبره إخباراً. وفى لسان العرب: أعلمت بمعنى أذنت، والتبليغ والإبلاغ بمعنى الإيصال، وبلغت القوم إبلاغا أى أوصلتهم ما هو مطلوب إيصاله، والبلاغ ما وصل الفرد وبلغه(١).

(١) ابن منظور، **لسان العرب**، مجلد ١٢، بيروت: دار الصياد، صـ ٤١٦ .

فالإعلام لغوياً هو الإبلاغ برسالة معينة بين المرسل والمستقبل أى المتكلم والمخاطب.

والإعلام (**اصطلاحاً**) هو ما يقوم على مهارة استخدام قوة الأفكار لخدمة أهداف المجتمع الذى تعمل من أجله وسائل الإعلام المختلفة.

والإعلام (وظيفياً) هو العمل من أجل إخبار الناس وتعريفهم بالأحداث المحلية والدولية وتطورها وفق السياسات والمبادئ التى تنتهجها الدولة، والأصل هنا أن يتم ذلك بواقعية وصدق حتى يكون للجمهور رأى صائب أو مواقف واقعية نحو الحدث.

وأخيراً تعرف اليونسكو (المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم) الإعلام بأنه " الإدارة السياسية، والقوة الاقتصادية، والمورد التربوى الكامل، والمحرك الثقافى، والإدارة التكنولوجية "[1].

إن الإعلام - وفى الأصل الاتصال - حقيقة تاريخية وظاهرة إنسانية واجتماعية وجدت مع وجود البشرية وساهمت فى حضارتها، فمنذ دبت الحياة على الأرض والناس مرتبطون بروابط الاتصال بحيث لا يمكن تصور جماعة منظمة يمكن أن تستمر حياتها بصورة طبيعية دون اتصال بين أفرادها، إن عملية الاتصال والإعلام هما العمود الفقرى أو القلب النابض الذى لا يمكن أن تكون هناك حياة بدونه. إنه يعمل على تماسك ولحمة الجماعة، وإذا كانت مقولة أرسطو التاريخية بأن الإنسان كائن اجتماعى مجبول على رفض العزلة، فإن الاتصال والإعلام هما ركائز هذه الحقيقة، وقد فطر الله سبحانه وتعالى البشر على فطرة الاتصال ضماناً لغاية إعمار الأرض ومن ثم فإن حياة الانسان كلها سلسلة متوالية من عمليات الاتصال والإعلام المستمرة، وتلك العمليات التى تبدأ مع الفرد منذ مولده، وتظل مرتبطة به وملازمة له حتى وفاته، وتستغرق كماً هائلاً من فعاليات نشاطه[2]. وإذا كان الاتصال والإعلام قد بدأا بسيطين ومحدودين فى العصور

(1) UNESCO Documents , SPC Report no.136 April 23,1980, Paris,P 65.

(٢) نور الدين عبد الجواد، **الإعلام والرسالة التربوية**، الجزء الثانى (الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٤٠٦هـ)، صـ٢٢٩ .

الإنسانية الأولى، ثم تدرجا وتطوراً - من البسيط إلى المركب- فى عصور تالية، فإنهما يزدادان رسوخاً وتألقاً وسيطرة وتسلطاً كذلك حتى وصلا إلى درجة من التعقيد والتقدم والأهمية والانتشار والاختراق لم تبلغها ظواهر كثيرة أخرى. لقد تطور الاتصال والإعلام من المحلية والتعتيم والمحدودية، إلى الانطلاق والانتشار واللامحدودية، وتطورت وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية بكثافة بالغة، ووصل الأمر إلى عصر السماوات المفتوحة باستخدام المحطات الفضائية والأقمار الصناعية فى البث والالتقاط المباشر، فتقاربت أطراف الدنيا، وصغر الكون، وبات كبيت محدود يسكن فيه ملايين البشر(١).

استخلاصاً مما سبق يمكن أن نوضح الأهمية الحيوية للاتصال والإعلام فى حياة الأفراد والمجتمعات فيما يلى:

- **أن الإعلام ضرورة حضارية**، يسهم بطرقه وآلياته المتعددة فى تنظيم واستقرار الحياة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، وإنه بقدر عمق الاتصال وتطور وسائل الإعلام يكون تطور الثقافة والحضارة الإنسانية.
- **وهو ضرورة تنموية**، لأن التنمية عملية تغيير وتطوير وتقدم، والإعلام بوسائله هو العربة التى تحمل المعلومات وتساعد على تدفقها، وتساهم فى انتقال المجتمع من حال إلى حال.
- **وهو ضرورة سياسية**، لأنه بدون الاتصال والإعلام الموضوعى الصادق بين الحاكم والمحكوم، ولا يمكن أن يستقيم الحكم، وتفتقد الديمقراطية.
- **وهو ضرورة ثقافية**: لأن الثقافة (لغة، قوانين، عادات، تقاليد، قيم، فنون شعبية ... إلخ) لا يمكن نقلها من جيل إلى جيل وتطويرها وتنميتها إلا عن طريق الاتصال والإعلام.

---

(١) عبد المنعم بدر، **تطوير الإعلام الأمنى العربى**، مركز الدراسات والبحوث، العدد ١٨٠ الرياض: (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧) ص ١٩-٢٣



•• **وهو ضرورة دينية:** لأن الدين دستور حياة، يحتاج الى الترويج والانتشار والرضا والاقتناع، ووسائل الإعلام مؤهلة لذلك مع المستوى الداخلى، ولأن الدين وما شابه من افتراءات وتشويه وخاصة فى العقود الأخيرة على المستوى الخارجى يحتاج إلى خطاب دينى متطور وخلاق لمخاطبة الآخر ووسائل الإعلام هى الأداة المثلى لهذا الطريق.

•• **وهو أخيراً ضرورة أمنية لمواجهة الأزمات والكوارث،** ومكافحة الجريمة، ووسائل الإعلام لها دورها الحيوى فى ربط المواطنين بهموم وطنهم، وجعلهم على صلة دائمة بالحالة الأمنية فيه، وإطلاعهم على كافة الحقائق التى تتعلق بأمنهم وسلامتهم، وتوعيتهم بالخطر المحدق بهم (وسنعود إلى ذلك تفصيلاً فى موضع آخر من هذه الدراسة).

٢- تأثير وسائل الإعلام:

مازالت – وستظل فى اعتقادنا – إشكالية مدى التأثير الذى تحدثه وسائل الإعلام فى الأفراد والمجتمع محل خلاف بين المهتمين بها. وتتلخص هذه الإشكالية فى أن البعض يتهم وسائل الإعلام بأنها المسئولة عن انحطاط الذوق العام والثقافة لدى الجماهير، وزيادة معدلات العنف وجنوح الأحداث، وإصابة الناس بالسطحية السياسية ... إلخ، بينما فى مقابل ذلك رأى آخر يرى أن لوسائل الإعلام تأثيراً إيجابياً فى كشف الفساد والانحراف، وإنها وسيلة لحرية التعبير وإثراء لثقافات الجماهير، وتزويد الأفراد بالأخبار– والأحداث الجارية فى العالم فضلا عن كونها أداة للترويح عن الناس المرهقة فى أعمالها اليومية. وهكذا ستظل وسائل الإعلام وعلى الرغم من تعرضها بالنقد إيجابا أو سلباً نقول إنها ستظل موضع اهتمام الناس دائماً.

"وعلى الرغم من أن علماء الاتصال لم يصلوا بعد إلى فهم كامل لتأثير وسائل الإعلام الجماهيرية، على الجوانب النفسية والروحية والاقتصادية والسياسية والثقافية

وقـدرة الخلق والإبداع لدى الأفـراد، فـان تـزايد الدراسـات فـى هذا الصـدد - ليـس فى مـجـال علوم الاتصـال وحـدها - يمكن أن يزيد مـن قـدرة هؤلاء العلمـاء على فـهـم هذه التأثيرات"(١).

ومع ذلك يمكن أن نستخلص مجموعة من الحقائق التى تشير إلى احتمالات التأثير التى يمكن أن ينتج عن عملية الاتصال، وهى كما يلى:

أ - إنه كلما زادت سيطرة مصدر الاتصال (المرسل) على المستقبل، ازداد التأثير أو التغير فى الاتجاه الذى ينشده المصدر.

والفـرض هنا أن يخضع الموقف الاتصالى إلى حالة عـزل أو منع للرسائل الاتصاليـة البديلة أو المعارضة، مع تكرار رسائل متصلة ذات اتجاه موحد وهى حالة أصبحت صعبة فى عصـر السـمـاوات المفتوحة الآن، ورغم ذلك فإن هـذه السيطرة أو الاحتكار لمصدر الاتصال تتواجد بدرجات متفاوتة فى بعض المجتمعات.

ب - يتزايد تأثير الاتصال حينما تكون الرسالة الاتصالية موائمة لآراء ومعتقدات المتلقى.

وتتسق هذه الحقيقة مع فرضية أخرى أكثر قرباً منها - كانت محلاً لدراسات إتصالية - وهى أن الناس يتعرضون لوسائل الإعلام أو يتجنبونها طبقاً لمدى اتقان المواد الإعلامية أو تعارضها مع آراء واهتمامات هؤلاء الناس.

وعلى وجه آخر نستخلص من هذه الحقيقة سلبية وسائل الاتصال أو ضعفها فى مجال التغيير.

ج - أن الاتصال الجماهيرى يمكن أن يكون مؤثراً فى إحداث تغييرات فى الموضوعات

(١) حمدى حسن، **مقدمة فى دراسة وسائل وأساليب الاتصال** (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٧) صـ ١١٠ .



غير المألوفة والتى لا ترتبط باستعدادات المتلقى.

وترتيباً على ذلك من الصعب أن تحدث وسائل الإعلام تغييراً فى مجالات الولاء السياسى والمعتقدات والارتباطات العرقية والجنسية والولاء الوطنى والدينى.

د- كلما كان المصدر يتمتع بالهيبة والمصداقية لدى المستقبل، انعكس ذلك على نجاح الاتصال وتأثيره.

"ورغم هذه التعميمات التى استخلصت من العديد من الدراسات، يظل موضوع تأثير وسائل الاتصال أحد المجالات شديدة التعقيد والغموض، فالنتائج التى يمكن لدراسة من الدراسات أن تصل إليها لا يعنى ثبات هذه النتائج عبر المكان والزمان" (1).

٣- العنف والجريمة فى وسائل الإعلام:

من الصعب فصل موضوع العنف والجريمة فى وسائل الإعلام عن الموضوع الأعم والأشمل وهو تأثير وسائل الإعلام بوجه عام، فدراسات الفرع (تأثير العنف فى وسائل الإعلام)، تتسم بنفس سمات وطبيعة الدراسات الأصل (تأثير وسائل الإعلام فى المجتمع) كما أنها مرت بنفس المراحل التاريخية التى مرت بها(2).

ففى البداية كانت النظرة إلى وسائل الإعلام على أساس أنها منبه قوى يؤدى إلى الاستجابة السريعة والمباشرة على الجمهور، ثم تلى ذلك اتجاه ينظر إلى وسائل الإعلام كقوة محدودة التأثير بدلاً من القوة الشديدة التأثير، ثم عادت النظرة مرة أخرى إلى تعظيم قوة تأثير وسائل الإعلام ولكن ليس بشكل منفرد، حيث أجمع أصحاب هذا الاتجاه على أن وسائل الإعلام تؤثر على الأفراد من خلال عوامل وسيطة تُدَعّم من تأثر الأفراد بوسائل الإعلام، مثل: الأسرة والمدرسة والمسجد ... إلخ.

(1) المرجع السابق، ص ١١٢-١١٣ .

(2) حمدى شعبان، **الاتجاهات الحديثة لدراسات تأثير وسائل الإعلام فى نشر العنف**، بحث غير منشور، كلية الشرطة، ٢٠٠٢، ص٢ .

وفى هذا المجال يقصد بتأثير وسائل الإعلام التغييرات المباشرة التى تحدث نتيجة التعرض لوسائل الإعلام سواء عن قصد أو بدون قصد على المدى القصير والبعيد وتقوم دراسات وبحوث الإعلام - بشكل عام - على أساس وجود تأثير لوسائل الإعلام على الجماهير التى تتعرض لها.

والواقع أن بحوث الإعلام والجريمة قد شُغلت فى الستينيات من القرن الماضى بموضوع الآثار المباشرة أو قصيرة المدى والآثار غير المباشرة أو طويلة المدى، كما شُغلت بتأثير الاتجاه الوظيفى بالبحث عن الآثار الإيجابية المطلوبة والآثار السلبية غير المطلوبة، وساد الاعتقاد بأن وسائل الإعلام يمكن أن تؤثر فى بقية الأنشطة الأخرى للأطفال فهى قد تشغلهم عن أنشطة إيجابية فى حياتهم - كمتابعة الدراسة - وبالتالى تصبح آثارها سلبية، وربما تشغلهم عن أنشطة سلبية فتكون آثارها إيجابية ومطلوبة اجتماعياً كنمو المهارات الإدراكية وزيادة المعارف العامة، وُطرح سؤال ربما يلخص لنا إشكاليات هذه المرحلة مؤداه: ما هو قدر التأثير الإعلامى وعلى أى نوعية من الأطفال وتحت أى ظروف يمكن أن يحدث التأثير[1].

وتراوحت الدراسات الغربية منذ هذا التاريخ وحتى بداية القرن الحالى بين مؤيد ومعارض لهذه الفكرة الأساسية وهى إيجابية أو سلبية وسائل الإعلام على العنف والجريمة، حتى انتهت إحدى الباحثات إلى تحديد رؤيتها حول العلاقة بين مشاهد العنف وسلوك الخوف والعدوان والتى تتلخص فى خطوتين:

يرجع تزايد رفض السلوك العدوانى غير المقبول اجتماعيا بين المشاهدين، إلى مشاهدة العنف فى الدراما.

---

(1) E. MaCcoby, Effect of Mass Media, In Martin L.Hoffman & Lois Wladis (eds) Review of Child Development Research Rssal Sage Foundation, 1994, PP. 325-328.

الأولى : يؤدى مستوى الجريمة فى القصة إلى رفض المشاهدين للسلوك العدوانى الذى يقوم به من يهددون بخرق القانون والنظام، والى تأييد الذين يمثلون القانون والنظام[1].

الثانى : وعلى الرغم من ذلك - وحتى الآن - ما زال الجدل بين الباحثين والنقاد قائماً حول هذا الموضوع حيث لا توجد نتائج حاسمة فى هذا المجال، ولا تقتصر هذه المشكلة على الحاجة إلى مزيد من البحوث حول جدلية هذه القضية، بل إنها أصبحت ضرورية مع انتشار وسائل الاتصال والتسلية الحديثة مثل ألعاب الفيديو والكومبيوتر وغيرها من الألعاب التى انتشرت فى الآونة الأخيرة.

وقد انعكس هذا التردد على آراء المجتمعين فى المؤتمر الأول لمديرى العلاقات العامة بوزارة الداخلية العرب، عندما تناولوا أثر وسائل الإعلام على الجريمة حيث كان هناك اتفاق على أن لهذه الوسائل أثرها الفعال فى تشكيل القيم والاتجاهات المناهضة للجريمة، والمساعدة على إقرار الأمن - وفى المقابل كان هناك اتفاق مماثل على أن هذه الوسائل قد تنحرف أحيانا عن القيام بدورها المطلوب بل تؤدى إلى تأثير معاكس يشجع على الانحراف ويغرى بارتكاب الجريمة من خلال ما يعرض بالسينما والتليفزيون أو ما ينشر بالصحف والمجلات[2].

ثالثاً- التلازم بين العمل الأمنى والعمل الإعلامى:

مضمون العمل الأمنى التقليدى هو منع وقوع الجريمة (الضبط الإدارى) وضبط مرتكبيها (الضبط القضائى) ولعل هذا المفهوم التقليدى للأمن قد اتسع حديثاً، مضيفاً لأجهزة الشرطة مسئوليات فى المجال السياسى، والاجتماعى والاقتصادى ومع ذلك يظل

(1) Margret Reith, Viewing of Crime Drama and Authoriatarian Aggression, An Investigation of the Relationship Between Crime Viewing, Fear and Aggression, Journal of Broadcasting and Electronic Media Vol. 43. No.2, 1999, pp. 211-221.

(٢) مجلة الشرطة، دولة الإمارات العربية، أبو ظبى العدد ٩٠ .

العمل الأمنى فى المجتمع هو الحصانة أو الوسيلة التى تضمن للمجتمع - أى مجتمع - نموه وتطوره وبقاءه.

ويترتب على ذلك أنه من غير المتصور وجود مجتمع بدون أجهزة أمنية تضبط حركته، وتوفر له مناخ التطور والتقدم، ومن ثم كان الأمن هو الآلية الأساسية التى قام عليها " العقد الاجتماعى، والذى ارتضت فيه جموع الشعب التنازل لنخبة حاكمة قيادة المجتمع فى سبيل تقييد بعض حرياتهم من أجل صالح المجموع. لقد تضخم مفهوم الأمن واتسع، وتجاوز هذا المفهوم التقليدى الذى ينحصر فى مجال مكافحة الجريمة، وأصبح المفهوم الحديث هو مفهوم (الأمن الشامل) الذى يعنى أن الأمن فى المجتمع كل "متكامل لا يمكن تجزئته وأن تحقيق الأمن عملية مرتبطة بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإعلامية.. إلخ، تلعب منفردة ومجتمعه دوراً فى تحقيق استقرار المجتمع، وبات من المتعذر أن يتحقق الأمن بمجرد الضبط الجنائى بالمفهوم الضيق، بل وجب أن يتحقق الاستقرار فى كافة المجالات بمعنى أن العوامل المختلفة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية ...إلخ هى أسباب لتحقيق أو عدم تحقيق الأمن.

وترتب على ذلك نتيجة مهمة أخرى، وهى تبدل وتغير فى مفهوم المسئولية الأمنية، فقد تحول مفهوم الأمن الشامل ليصبح مسألة اجتماعية ذات ارتباط عضوى خاص بكل فرد، وجماعة، ومنظمة، فالأمن مسئولية الجميع، " كما برز مفهوم المسئولية التضامنية لتحقيق الأمن، بمعنى أن تحقيق الأمن الشامل أصبح مسئولية مختلف الجهات الرسمية والأهلية الفاعلة فى المجتمع فى المجالات كافة"[1]. أما مضمون العمل الإعلامى التقليدى فهو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة حول الأحداث والقضايا المختلفة، بموضوعية وحياد، لتكوين رأى عام صائب. واستطاع الإعلام بالفعل من خلال وسائله المختلفة، وعبر مراحل تطوره أن يقوم بهذه الرسالة التى امتدت إلى أبعادها الاجتماعية

(١) أديب خضور، **أوليات تطور الإعلام الأمنى العربى** مرجع سابق، ص ٣٦ .

والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل المجتمعات الإنسانية.

ومع الطفرة الإعلامية الكاسحة فى عصرنا الحديث، والتى جعلت العالم قرية صغيرة، أصبح لوسائل الإعلام دور مؤثر فى حياة الأفراد والمجتمعات، وقد سبق الإشارة إلى الوجه الإيجابى والوجه السلبى لهذه السيطرة الإعلامية، فالحقيقة أن للإعلام وجهين، وجه يمثل الخير وآخر يمثل الشر، وهو كما يقولون سلاح ذو حدين.

ومما سبق يتضح إمكانية قيام علاقة متلازمة بين كل من العمل الأمنى والعمل الإعلامى ، فأجهزة الإعلام تعتبر عملياً من أقوى الأجهزة تأثيراً على مجريات الأمن وفعالية أجهزته، وتأثير الإعلام عموماً على الأمن، إما إن يكون إيجابياً وإما أن يكون سلبياً[1] . ولعل الجانب السلبى أكثر ظهوراً ووضوحاً ويتمثل ذلك فيما يلى:

١- الإيحاء بالسلوك المنحرف وتعلم الجريمة من خلال الزخم الدرامى فى الأفلام والمسلسلات وأخبار الجرائم فى الصحف والمجلات، والقصص الروائية فى مجال المغامرات وغيرها من وسائل الإعلام التى تتناول السلوك الشاذ والمنحرف للفئات المنحرفة من المجرمين والخارجين على القانون، وكثيراً ما تضفى هذه الوسائل على هذه الشخصيات وأعمالها نوعاً من البطولة وتخلق لدى المشاهد أو القارئ نوعاً من التعاطف أو التقمص الوجدانى لهذه الشخصيات، وقد تعرضت الكثير من الدراسات والبحوث للعديد من الحالات السلبية التى تؤكد هذه الظاهرة.

٢- التركيز على الجوانب السلبية لسلوك رجال الشرطة وإظهار معظمهم بمظهر المتعجرف، أو القاسى أو الظالم، أو المتعدى على حقوق الآخرين.. إلخ، مما يسهم فى تكوين صورة ذهنية سيئة عن الشرطة فى أذهان الجماهير، ولعل هذا الجانب لا يتعلق بأجهزة الإعلام فى العالم العربى فحسب، بل توجد نفس الظاهرة فى جميع أنحاء العالم، لأن العمل الأمنى فى ذاته مثير لعنصر التشويق فى الأعمال الدرامية

(١) على بن فايز الجحنى، **الإعلام الأمنى والوقاية من الجريمة**، مرجع سابق ص ١٠٦ .

أو لمبدأ السبق الصحفى فى الصحف والمجلات، فالنشر عن رجل شرطة يسرق أو يقتل أو يغتصب يفوق مئات المرات النشر عن رجل عادى يقوم بنفس السلوك، وهنا تبرز إشكالية مهمة فى مجال العمل الإعلامى أو ما نطلق عليه الإعلام الأمنى فى أهمية الاقتناع بقيمة العمل الأمنى وهيبته والثقة التى يجب أن تكون كاملة فيه بالمقارنة بالسبق الصحفى أو إظهار رجل أمنى كعنصر فاسد فى عمل درامى ... إلخ، وسنعود مرة أخرى فى موضع آخر من هذه الدراسة لمناقشة هذه الإشكالية وأسلوب حلها.

٣- إثارة الغرائز من خلال التناول الفاضح للعلاقات الجنسية لمجرد الكسب المادى، دون اعتبار للمردودات السلبية لهذه الإثارة لدى الشباب ودفعهم إلى التقليد الأعمى أو انتهاك الحرمات، وما يترتب على ذلك من جرائم تابعة كالمخدرات أو السرقة...إلخ

٤- إغفال الجوانب الإيجابية فى نشاط أجهزة الأمن فى مكافحة الجريمة، وتوفير مناخ الأمن والاستقرار لكافة أفراد المجتمع، وما يبذل فى سبيل ذلك من جهود شاقة ومضنية من رجال الأمن بكافة فئاتهم، قد تصل أحياناً إلى إصابتهم بإصابات فادحة، أو الموت أحيانا أخرى فى سبيل أداء الواجب .. لا شك أن سعى وسائل الإعلام ولهاثها خلف العديد من الأخبار والأحداث، قد يضيق أو يضعف من فرص النشر والعرض لجهود أجهزة الأمن على أجنده وسائل الإعلام المختلفة وتلك إشكالية أخرى تتعلق بدور الإعلام الأمنى سنتناولها بالتفصيل لاحقاً.

ولمزيد من الفهم فى هذا المجال نشير إلى حقيقية أن الأصل فى التعلم والإدراك ما يطلق عليه علماء النفس والاتصال بالظروف المحيطة أو الوسيطة التى تؤثر فى عمليه الاتصال أو ما يعرف (بالتجربة المباشرة) أى خبرة الإنسان التى يكتسبها من الحياة ويربطها فى خياله برمز معين، وقد جاءت وسائل الاتصال لتزيد حركة إدراك الواقع

والعالم الرحب حول الإنسان، ذلك لأن وسائل الإعلام قادرة على تقديم قدر كبير جداً من المعلومات عن العالم، وعن أمور لا نستطيع أن نجربها بشكل مباشر، ويتكون لها فى عقولنا رمز محدد - أى تجربة مباشرة - ومن ثم تصبح هذه الوسائل مناسبة أكثر لأن تضيف شيئا إلى تصورنا للواقع، وتقرب لنا الظروف المحيطة التى ليس لنا فرصة كبيرة فى الحصول على معلومات عنها.

ويترتب على اعتمادنا على وسائل الإعلام فى بناء صورة للواقع المحيط بنا عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلى(١):

١- تستحوذ وسائل الإعلام على اهتمام الجماهير، مما يجعل المتعرض لوسيلة الإعلام يعتقد أن ما يقدم مهم وجدير بالتفكير.

٢- من الممكن أن تكون المعلومات التى تقدمها وسائل الإعلام غير دقيقة، أو متحيزة، مما يكون بالتالى تصوراً غير دقيق أو متحيز عن الموضوع.

٣- ويترتب على النتيجة السابقة ويرتبط بها، أننا لا نحصل على كل الحقائق عما يحيط بنا.

٤- تسعى وسائل الإعلام - ولاسيما فى مجال الترفيه - إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، وفى سبيل ذلك تتجنب التجديد، وما يثير جدالاً.

٥- ولأن وسائل الإعلام تقدم لنا المعلومات التى لا نحصل عليها من تجاربنا الشخصية، فالأطفال هم أكثر الفئات تأثراً بها ولاسيما التليفزيون.

والخلاصة أن لوسائل الإعلام دوراً وأثراً على الجماهير، ولكنه ليس أثراً مطلقاً، وإن كان أثراً فعالاً لا يمكن تجاهله، ويتحقق أثر وسائل الإعلام - ولاسيما فى مجال الاتصال الجماهيرى - إذا توافر عدد من المبادئ من أهمها: إذا كان مناسباً لأنماط الفهم

(١) حمدى شعبان وآخرون، **الإعلام والاتصال بالجماهير لرجال الأمن**، مرجع سابق ص ٤٢-٤٥ .

والاتجاهات والقيم والأهداف التى يتميز بها المستقبلون، والمبدأ الثانى، إذا بدأ رجل الاتصال الجماهيرى من مكان الجمهور وموضعه، وأما المبدأ الثالث: إن الاتصال الجماهيرى ما هو إلا عنصر واحد من أربعة عناصر مهمة تحدد أثر الاتصال، وهذه العناصر الثلاثة هى[1]:

١- الحالة الشخصية للمستقبل.

٢- انتماؤه إلى جماعات معينة ومشاركته فى معايير هذه الجماعات.

٣- الموقف الذى - فيه - يستقبل الاتصال الجماهيرى.

وخلاصة ما سبق أن الفكر الاجتماعى الإعلامى يحدد طبيعة تأثير وسائل الإعلام فى اتجاهين:

- اتجاه يضخم من آثار هذا الاتصال.

- اتجاه يقلل من هذه الآثار.

وبين التهويل والتهوين، يجب أن نؤكد أن لوسائل الإعلام أثراً وفعالية على سلوك الأفراد والمجتمعات، ولكن يجب أن نتعامل معها بحيطة وذكاء وحسن توجيه، مع الوضع فى الاعتبار مجموعة العناصر الوسيطة التى تحيط بالاتصال الإنسانى، أو السلوك الاجتماعى.

وبالفهم الجيد للإعلام ووسائله المختلفة، وإمكانات وقدرات كل منها، يمكن الإفادة من هذه الوسائل فى دعم رسالة الشرطة، ومعاونتها على أداء وظائفها المختلفة داخل المجتمع.

ومن المعلوم أن وظائف الشرطة تنقسم إلى وظيفتين أساسيتين وهما: الضبط الإدارى، والضبط القضائى، فضلاً عن الوظائف الحديثة التى تحقق الأمن بالمفهوم الشامل[2].

---

(١) دكتور/ محمود عودة: **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعى** (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٨ ص ١٠٤).

(٢) حمدى شعبان وآخرون، **الإعلام والاتصال بالجماهير**، مرجع سابق، ص ٤٥- ٥٣ .



ويمكن توجيه وسائل الإعلام لمساعدة الشرطة فى أداء هذه الوظائف على النحو التالى:

أ- فى مجال وظيفة الضبط الإدارى:

يمكن لوسائل الإعلام المختلفة أن تقوم بدور فعال فى مجال الوقاية من الجريمة كما يلى:

١- الوقاية من الجريمة:

أصبح لوسائل الإعلام الجماهيرية دور كبير فى التأثير فى الجماهير سواء من حيث (التعليم)، أو (الأخبار)، أو (المتعة والتسلية)، أو (التفسير)، ومن خلال هذه الوظائف يمكن أن تُسهم فى الوقاية من الجريمة من خلال:

التنشئة الاجتماعية السليمة:

وذلك بخلق الشخصية السوية داخل المجتمع، بتزكية أو تشجيع ألوان السلوك، التى تتماشى مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية الصحيحة السائدة، فضلاً عن مناهضة ألوان السلوك التى تعتبر خروجاً على هذه القيم والنظم المتعارف عليها.

ويمكن لوسائل الإعلام أن تحقق ذلك من خلال:

- ترسيخ وتوضيح القيم والمبادئ الصحيحة للدين، من خلال البرامج أو الموضوعات التى يتم إعدادها وعرضها بأسلوب بسيط وشيق وبالأساليب والفنون الإعلامية المختلفة.
- غرس القيم الاجتماعية والخلقية فى نفوس النشء والشباب، وإيضاح دور الأسرة فى رعاية أطفالها، وبيان الأثر الضار للإهمال أو السلبية فى عملية تنشئتهم ورعايتهم.
- توعية المواطنين بأضرار الجريمة وأخطارها على المجتمع والفرد، بعرض النماذج المختلفة، وترسيخ مبدأ (أن الجريمة لا تفيد).
- حث المواطنين على احترام القانون والنظام وتعميق الاقتناع بهذا المفهوم، وبيان أساس



الحقوق والحريات فى المجتمع الديمقراطى، من خلال مبدأ (أنت حر فيما لا يضر).

- الحث على نبذ بعض العادات الاجتماعية السيئة مثل عادة الثأر، وإيضاح خطرها على مرتكبيها من خلال الاستمالات العاطفية والعقلانية المختلفة.
- الاهتمام بالبرامج والموضوعات التى توضح أخطار تعاطى المخدرات والخمور، وأثرها على الأفراد ولا سيما الشباب.
- تبنى الحملات الإعلامية التى تُساهم فى التنشئة الاجتماعية الصحيحة، مثل حملات منع التدخين، ومصاحبة أقران السوء، والانزلاق فى مهاوى الرذيلة.

- الإعلام عن القوانين واللوائح:

الشرطة معنية بتنفيذ القوانين واللوائح التى تنظم حياة الناس فى المجتمع، ولا شك أن هذه الوظيفة من أخطر الوظائف، التى تكّون للشرطة صورة سيئة فى أذهان الجماهير، بوصفها هى السلطة التى تراقب الجمهور فى تنفيذ القوانين، وتعمل على القبض عليهم وتوجيههم إلى النيابة والقضاء لتوقيع العقاب اللازم.

والقاعدة أنه (لا يعذر أحد بجهله بالقانون) وذلك معناه أنه بمجرد نشر القانون فى الجريدة الرسمية فإنه يفترض علم الكافة به، والواقع أن هذا الافتراض رغم عدالته، فإنه يخالف الواقع، لأنه - ولا سيما مع التزايد المضطرد فى أعداد السكان - تبقى هناك دائماً أعداد غفيرة من الجماهير لا علم لها بهذه القوانين ووقوعهم فى مخالفتها يعرضهم للمساءلة.

ولا شك أن لوسائل الإعلام ولا سيما الإذاعة والتليفزيون والصحافة دوراً مهماً فى إعلام الجماهير بصدور هذه القوانين، وتفسيرها وتوضيح أركانها المختلفة، وذلك من خلال الفنون الإعلامية المختلفة مثل: البرامج والمسلسلات والرسوم وتناول القضايا كأمثلة تطبيقية لها.



٢- منع وقوع الجريمة:

ويشمل مجال وظيفة الضبط الإدارى أيضاً بالإضافة إلى الوقاية من الجريمة، مجال منع وقوع الجريمة، ولوسائل الإعلام دور فى تدعيم عمل الشرطة فى هذا المجال وذلك من خلال:

توعية الأفراد: فكثير من الأفراد يقع فى الجريمة نتيجة إهمال أو عدم تحرز، ولذلك فإن على وسائل الإعلام القيام بتبصير المواطنين بما يجب عليهم أن يتخذوه لحماية أنفسهم.

وفى هذا المجال يمكن توعية المواطنين بأساليب الأشخاص المنحرفين فى ارتكاب الجريمة والطرق المختلفة لوقاية أنفسهم منها، وإقناعهم بأنه لا يوجد جهاز شرطة فى العالم يملك أن يضع شرطياً لحماية كل مواطن، وإن نجاح الشرطة فى أداء رسالتها، يبدأ من الدور الإيجابى للجماهير فى وقاية أنفسهم.

- **التناول الإعلامى للظواهر الإجرامية** التى تهدد المجتمع من آن لآخر، وخاصة المستحدث منها، وتعريف الجمهور بأساليب الجناة وحيلهم المختلفة فى ارتكابها، وبيان كيفية كشفهم، وما يجب على المواطنين اتباعه لتجنب وقوعهم كضحايا لهذا الجرائم، كما فى جرائم النصب والسرقة وترويج العملات والتحف المزورة.

ب - فى مجال الضبط القضائى:

كذلك يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بدور فعال لدعم وظيفة الشرطة فى مجال الضبط القضائى (أى ضبط الجريمة بعد وقوعها) وذلك من خلال:

- حث الجماهير على الإبلاغ عن الجرائم، وما قد يكون لديهم من معلومات عنها[1].

(١) فتحى رضوان المنجى: **وسائل الإعلام والشرطة فى إنجلترا** - مجلة الأمن العام - العدد (٧٢) - يناير ١٩٧٦ - ص ٦٨ .

وفى هذا المجال يجب أن تراعى وسائل الإعلام بث الثقة فى المواطنين بالتأكيد على المحافظة على سرية اسم المبلِّغ وعدم الإعلان عنهم، كذلك التنبيه إلى خطر البلاغات الكيدية أو الكاذبة أو المبالغ فيها، لما يترتب عليها من تبديد جهود ووقت الشرطة، مما يؤدى إلى إفلات الجانى.

- إرشاد وتوجيه الجمهور، لما يجب أن يفعلوه عندما يواجهون بخطر داهم، وإيضاح بعض الإجراءات التى يجب أن يتخذونها عند مشاهدتهم لجريمة، وأهمية الإسراع بالإبلاغ عنها من أقرب وسيلة اتصال، ولأقرب رجل أو قسم شرطة.
- النشر عن صور وأوصاف المتهمين الهاربين وطلب المعاونة من الجمهور فى البحث عنهم، والإدلاء بأية معلومات لديهم، ولهذا النشر فائدة مزدوجة حيث يساعد على سرعة القبض على المتهمين من خلال ما يدلى به الجمهور من معلومات، أو اقتناع المتهم بتسليم نفسه ليد العدالة، أو اهتزاز أعصابه وتخبط قراراته عندما يعلم بأن أوصافه أو اسمه معلن من خلال وسائل الإعلام.

جـ- فى مجال وظائف الشرطة الأخرى:

- **ففى مجال الأمن السياسى**، يمكن لوسائل الإعلام مساعدة الشرطة من خلال:

● حث الجمهور على التصدى لأية محاولة للنيل من أمن الوطن أو المساس بالوحدة الوطنية والإبلاغ عن هذه الجرائم وعن مرتكبيها.

● مواجهة جرائم الإرهاب بكافة صورها، والإبلاغ عن المشتبه فيهم وأوصافهم وتحركاتهم.

● مواجهة الشائعات المُغرضة، والحث على عدم تصديقها، والإبلاغ عن مروجيها.

- **وفى مجال الأمن الاقتصادى**، وذلك من خلال:

● حث الجماهير على سرعة الإبلاغ عن الانتهازيين والمرتشين، والمفسدين، والمهربين

وتقديم أدلة اتهامهم.

- إظهار أثر ارتكاب هذه الجرائم على الاقتصاد القومى وإضعاف موارد الدولة.

- وفى **مجال الأمن الاجتماعى**، تلعب وسائل الإعلام دوراً حيوياً فى دعم دور الشرطة من خلال:

- إقناع الجماهير بأهمية رعاية المفرج عنهم، وذلك بتقبل هؤلاء المفرج عنهم كأعضاء فى المجتمع واحترام آدميتهم، وعدم النظر إليهم بعين الريبة والشك، مما يعوق عملية إعادة تكيفهم مع المجتمع ودعوة الجماهير إلى تقديم يد العون لهم، وحل مشاكلهم، ومحاولة إيجاد عمل شريف لهم يرتزقون منه حتى لا يلجأون إلى الجريمة مرة أخرى، وفى ذلك وقاية للمجتمع منهم، ومنعاً لزيادة عدد المجرمين فى المجتمع.

- تعريف الجمهور بالأسباب التى تؤدى إلى الكوارث والحرائق وطرق تلافيها والوقاية منها، وإرشاد الجماهير إلى طريق مواجهة الحرائق وبيان بعض الإجراءات الواجب اتباعها فى حالة حدوثها، وحث المواطنين على مساعدة رجال الإطفاء والدفاع المدنى، وعدم إعاقتهم فى أداء عملهم.

د- فى مجال كسب ثقة الجمهور:

لا يتوقف دور وسائل الإعلام فى مساعدة الشرطة عند مجرد مساعدتها فى أداء وظائفها المختلفة - السابق بيانها - وإنما يمتد ذلك إلى تدعيم الصورة الذهنية الطيبة للشرطة فى أذهان الجماهير والعمل على كسب ثقتها وتأييدها الدائم لها، وذلك من خلال:

- عرض النماذج الإيجابية لأنشطة الشرطة فى حماية أمن المجتمع، ومواجهة الجريمة وضبط المجرمين.

- تعريف المواطنين بالمهام والوظائف والأعباء الملقاة على عاتق الشرطة، وإبراز دور رجال الشرطة فى حفظ الأمن، وتحقيق الاستقرار والطمأنينة للجماهير.
- العمل على عدم تناول النماذج السلبية لرجال الشرطة، أو السخرية منهم، وتقديم نماذج كوميدية، تقلل من هيبتهم وعدم ثقة الجماهير بهم.
- التأكيد على الدور الإنسانى للشرطة فى المجتمع وعدم إبراز النماذج التى تعرض رجل الشرطة العنيف غليظ القلب، الذى يهتك الحريات، ويهدر كرامة الإنسان، بما يولد لدى المواطنين شعوراً معادياً للشرطة.

وهكذا تتضح أهمية الدور الذى يمكن أن تقوم به وسائل الإعلام الجماهيرى لدعم وظيفة الشرطة فى المجتمع، ومدى ما يمكن أن تسهم به فى سبيل إنجاح وظيفتها، وكسب ثقة الجماهير وتأييدها. ولا شك أن هذا الدور يدخل فى صميم الوظيفة الاجتماعية لوسائل الإعلام فى المجتمع.

المبحث الثانى
الإعلام الأمنى
(مفهومه، ضروراته، أسسه)

تمهيد:

لعلنا أدركنا مدى العلاقة الوثيقة بين أجهزة الأمن، ووسائل الإعلام، فطبيعة عمل كل منهما واحدة وهى الاتصال المباشر بالجماهير. فالشرطة وهى تقدم خدماتها المختلفة، وتؤدى وظيفتها الأساسية فى المجتمع إنما ترتبط وتتلاحم بكل أفراده، ومن جهة أخرى فإن وسائل الإعلام، بوصفها أداة معبرة عن الواقع المعاش، وناقلاً أميناً لكل الأحداث الآنية فى العالم، إنما تطبع، وتشكل ذهن ووجدان المواطنين.

وهكذا يبدو الإنسان هو غاية كل من أجهزة الأمن ووسائل الإعلام فى آن واحد، مع اختلاف السبب والنتيجة.

ولا شك أن لوسائل الإعلام الحديثة قدرتها الهائلة على الوصول إلى الجماهير، واستمالتها، والتأثير فيها.

ومن هنا سعت الحكومات والمؤسسات والأجهزة المختلفة إلى الاستعانة بها فى أدائها لمهامها، ومن ثم كان ذلك هو السبب الحقيقى لوجود التعاون بين أجهزة الأمن ووسائل الإعلام، لدعم عملها، ونجاحها فى إرساء دعائم الشرعية والاستقرار.

ومن المعلوم أن وسائل الإعلام كانت وما زالت هى الأداة الأساسية لإدارات العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة، التى تسعى من خلالها لإنفاذ سياستها، وتحقيق رسالتها، ولا تختلف فى ذلك إدارات العلاقات العامة التى تنتج سلعة أو تقدم خدمة.

كما أنه لا خلاف فى ذلك أيضاً بين إدارات العلاقات العامة فى المجتمعات الغربية أو المجتمعات العربية.

ومع التأكيد على أهمية العلاقة التبادلية بين الأمن والإعلام والتى سبق شرحها فى المبحث السابق صارت هناك علاقة تزاوجية بين العمل الأمنى والعمل الإعلامى، ولّدت مصطلحاً جديداً فى مجال العمل الميدانى أُطلق عليه (الإعلام الأمنى).

وفى هذا المبحث سنتناول بالتفصيل أبعاد هذا المفهوم، وضروراته، وأسسه، من خلال الموضوعات التالية:

١- مفهوم الإعلام الأمنى.

٢- ضرورات الإعلام الأمنى.

٣- أسس (ركائز) الإعلام الأمنى.

أولاً- مفهوم الإعلام الأمنى:

أثار مفهوم الإعلام الأمنى خلال العقود الأخيرة من القرن الماضى والقرن العشرين، لغطاً، وكان محلاً للعديد من الكتابات والمناقشات التى أضفت على المصطلح مزيداً من الغموض والخلاف العميق، الأمر الذى دفع البعض إلى إنكار مصطلح الإعلام الأمنى بالأساس.

١- تطور مفهوم الإعلام الأمنى:

وبداية يمكن أن يُشار إلى حداثة مصطلح الإعلام الأمنى، وإلى ندرة، بل عدم ظهوره فى الكتابات الأكاديمية الإعلامية التقليدية، سواء على المستوى العربى أو المستوى الأجنبى " وذلك على الرغم من وجود العديد من الأدبيات التى تناولت الإعلام والأمن من خلال علاقة أحدهما بالآخر، ولكن ليس فى شكل مصطلح محدد يرمز إلى الجانبين معاً فى آن

واحد كما هو الحال فى مفهوم الإعلام الأمنى ".[1]

ويمكن أن نرصد بدايات نشأة هذا المصطلح من خلال تتبع تطور موطن النشأة - إن جاز التعبير - ونعنى بذلك المجال الذى بزغ فيه هذا المصطلح، وهو مجال إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الأمنية، حيث بدأت وزارة الداخلية فى مصر، وفى بدايات النصف الثانى من القرن العشرين بانشاء مكتب للشئون العامة، ما لبث أن تطور خلال السنوات التالية إلى إدارة للعلاقات العامة تركز جل اهتمامها على الاتصال بالجمهور من خلال وسائل الإعلام المختلفة للتوعية بالدور الذى يضطلع به رجال الأمن فى حماية المجتمع ومحاربة الجريمة.

وعلى الرغم من التطورات المتلاحقة التى لحقت بإدارة العلاقات العامة بأجهزة الأمن، واعتناق معظم - إن لم يكن كل - وزارات الداخلية فى الدول العربية لنفس النمط التنظيمى لإدارة العلاقات العامة فى مصر، مع اختلاف فى الموقع أو الحجم، إلا أن دورها ظل محصوراً فى جانب واحد تقريباً وهو الوصول للجماهير من خلال وسائل الإعلام لإبراز دور جهاز الأمن فى مكافحة الجريمة، أو تحصين المجتمع ضد كافة صور الانحراف.

وتوضيحاً لذلك يمكن الإشارة إلى الخطوط الإيجابية التى خطاها مجلس وزراء الداخلية العرب، منذ قيامه فى عام ١٩٨٢م، بتركيزه على إبراز الدور الحيوى الذى يجب أن تلعبه الرسالة الإعلامية فى تحقيق الغايات الأمنية. وقد تمثل ذلك فى العديد من القرارات والفعاليات التى قامت بها إدارات العلاقات العامة فى أجهزة الأمن بالدول العربية.

وفى هذا المجال يمكن رصد جهود محمودة لهذه الآليات على المستوى القطرى فى

---

(١) عبد الرحمن بن محمد عسيرى، **العمل الإعلامى الأمنى العربى: المشكلات والحلول**، الطبعة الأولى (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠م)، ص ٢١.

توظيف الرسالة الإعلامية بكافة أنواعها لمواجهة القضايا الأمنية وتوعية المواطن العربى. وقد تميزت كل تجربة عربية بخصائص محددة تميزها عن تجارب الدول العربية الأخرى.

ومع بداية التسعينيات من القرن العشرين قادت وزارة الداخلية المصرية حركة تطوير فى مجال العلاقات العامة، بتعديل البناء التنظيمى للإدارة التى أصبح مسماها: الإدارة العامة للإعلام والعلاقات، فى إشارة إلى إبراز واضح لدور الإعلام فى مجال العمل الأمنى ثم كانت مبادرتها غير المسبوقة بإنشاء مركز للإعلام الأمنى، وكان ذلك تحديداً فى عام ١٩٩٤م.

وقد تعاصر ذلك تقريباً مع قرار مجلس وزراء الداخلية العرب فى يناير عام ١٩٩٣ بانشاء: المكتب العربى للإعلام الأمنى - ومقره بالقاهرة (١).

أما على المستوى الأكاديمى، والذى يتمثل فى جهود الباحثين والمتخصصين فى مجال الإعلام والعلوم الأمنية، فإنه يمكن القول - كما سبق أن أوضحنا - بأن مصطلح الإعلام الأمنى لم يكن له وجود فى الأدبيات العربية أو الأجنبية، ولعل ذلك يرجع إلى العديد من الأسباب، نذكر منها:

أ - طبيعة مفهوم الأمن، التى ظلت محدودة بمحدودية الأحداث ونوع وكم الجريمة حتى ما قبل نهاية القرن العشرين بثلاثة عقود تقريباً (السبعينيات من القرن العشرين). ففى مناخ المفهوم الضيق للأمن اقتصر النشاط الإعلامى الأمنى على المجال الشرطى المباشر، أى المجال التقليدى لضبط ومنع الجريمة. واقتصر بالتالى دور أجهزة الإعلام الرسمية، وإدارات العلاقات العامة بأجهزة الأمن على تقديم

(١) أصدر مجلس وزراء الداخلية العرب فى دورته العاشرة - التى عقدت فى تونس من ٤-٥ يناير ١٩٩٣ - قراره رقم ٢٠٥ بإنشاء المكتب العربى للإعلام الأمنى، والذى تحددت اختصاصاته فيما يلى:
- العمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود الإعلامية الأمنية فى الدول الأعضاء لمواجهة الجرائم.
- إعداد خطة عربية شاملة للتوعية الأمنية تستهدى بها الدول الأعضاء فى وضع خطط مماثلة، وتطوير هذه الخطط فى ضوء المستجدات اللاحقة.
- التعريف بأنشطة مجلس وزراء الداخلية العرب وأمانته العامة وأجهزته الأخرى.



تغطية غير منتظمة للأحداث الأمنية والجهود الشرطية، بلا منهجية، فضلاً عن قلتها كمياً، وانخفاض مستواها المعلوماتى (المعرفى والتثقيفى) النوعى(1).

ب - عدم توافر الكوادر الإعلامية والأمنية القادرة على التأصيل العلمى لمفهوم الإعلام الأمنى، وتحديد استراتيجية خاصة به، ويمكن تفسير ذلك بخصوصية الأمن وحساسيته من جهة، وتأخر الاهتمام بوسائل الإعلام كآلية اتصال بالجماهير وخاصة فى الدول العربية، حيث بدأ الاتجاه للاستفادة بها على استحياء فى بداية الخمسينيات ولا سيما مع نشأة إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية، وحتى مع هذه البداية انصب الجهد الإعلامى على إبراز الجهود الأمنية، دون التفات للدور الشامل الذى يمكن أن تلعبه وسائل الإعلام فى غرس الأفكار المستحدثة، وتغيير اتجاهات الجماهير.

ج-عدم ظهور اتجاه واضح للعلوم الأمنية، حيث اعتمدت كليات ومعاهد الشرطة على العلوم الإدارية والقانونية وأساتذتها فى تأهيل وتعليم ضباط وأفراد الشرطة، ومن ثم لم يكن للعلوم الأمنية وجودها الفاعل والمؤثر الذى يرقى إلى إمكانية اعتبارها علماً قائماً بذاته ينحاز إليه دارسون ومتخصصون، ومن ثم عدم وجود مجال لظهور مصطلح الإعلام الأمنى.

وينسب أحد الباحثين من المملكة العربية السعودية إلى نفسه شرف استحداث مصطلح الإعلام الأمنى، حيث يشير إلى أنه فى عام ١٣٩٨ هـ تنبه بتوفيق الله إلى أهمية الإعلام الأمنى فأفرد له حيزاً كبيراً فى رسالته للماجستير شغل الصفحات من

(٢٣٣ - ٢٧٣)، مؤكداً أنه لم يصل إلى علمه أن أحداً فى العالم العربى قد أشار إلى هذا المصطلح من قبل "(2).

(١) أديب خضور . **أولويات تطوير الإعلام الأمنى العربى: واقعه وآفاق تطوره**، مرجع سابق، ص ٣٨ .

(٢) على بن فايز الجحنى، **السلامة المرورية**، صحيفة المدينة العدد ١٢٧٣٨، الصادرة فى ٧ ذى القعدة ١٤١٨هـ، المملكة العربية السعودية، الرياض. والرسالة المشار إليها: دور الإعلام فى استتباب الأمن ومكافحة الجريمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ولا نسعى نحو مناقشة هذا الإدعاء، أو سحب هذا السبق من صاحبه، ولكننا نشير إلى الإرهاصات التى صاحبت مولده فى إطار الاتجاه العملى التطبيقى من جهة، والإطار النظرى الأكاديمى من جهة أخرى. وبالنسبة للاتجاه الأول، وقد فصّلناه فى ثنايا هذا البند (تطور مفهوم الإعلام الأمنى)، أما بالنسبة للاتجاه الثانى فإنه يشار إلى تطور حركة تأصيل العلوم الأمنية بصفة عامة والتى قادت لواءها أكاديمية الشرطة وكلية الدراسات العليا فى جمهورية مصر العربية، وأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، ولا سيما فى مجال الأخذ من علوم الإعلام ومزجها بالعلوم الأمنية، وما تمخض عنها من العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه التى حصل عليها ضباط شرطة، قاموا بالتالى بإفراز زخم متلاحق من الإنتاج العلمى الذى يمكن أن يُدرج تحت مصطلح الإعلام الأمنى.

كما يشار أيضاً إلى هذا الانتشار الواسع لمصطلح الإعلام الأمنى الذى بدأ منذ العقود الأخيرة من القرن العشرين، من خلال الكتابات والندوات والمؤتمرات العديدة التى دارت حول المصطلح وعملت على ترسيخه وانتشاره.

ونبادر إلى القول إنه لا مجال الآن للادعاء بغموض مصطلح الإعلام الأمنى، أو الاختلاف حول مفهومه وأبعاده.

٢- تعريف الإعلام الأمنى:

هناك محاولات كثيرة، ذهبت إلى وضع تعريف محدد للإعلام الأمنى، وقد اتسمت هذه المحاولات فى المراحل الزمنية الأولى بالغموض والتشتت فى تحديد ماهية مفهوم الإعلام الأمنى، ثم تراجع هذا الغموض رويداً رويداً حتى بلور بوضوح مفهوم الإعلام الأمنى.

وقبل أن نعرض لنخبة من هذه التعريفات، نبادر إلى استعراض عدد من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند التصدى لتعريف الإعلام الأمنى، على أن نردف ذلك بالتعريف الذى نستخلصه ونرتضيه للإعلام الأمنى.



وبادئ ذى بدء، يمكن أن نوجز هذه الاعتبارات فيما يلى:

١- أن المفهوم الصحيح للإعلام هو " تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة، التى تساعدهم على تكوين رأى صائب فى واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأى تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير وميولهم "(١).

فالإعلام له غاية محددة هى الإقناع عن طريق المعلومات والحقائق والأرقام ونحو ذلك، وهو يقوم على التنوير والتوعية، ونشر الأخبار والمعلومات الصادقة التى تنساب إلى عقول الناس، وترفع من مستواهم، وتسهم فى تنمية واقعهم. فالإعلام: عملية اتصالية موضوعية يجب أن تكون مجردة وحيادية - بشكل عام - هدفه مشاعر الجماهير عن طريق إعلامها بالحقائق كما هى.

وبهذا المفهوم تتخذ الدول والحكومات من وسائل الإعلام أداة لتحقيق الإعلام الواجب مع جماهيرها، سواء فى ذلك الإعلام الذى تملكه الدولة، أو الأفراد.

وفى مصر تضطلع وزارة الإعلام بهذه الوظيفة من خلال أجهزتها المختلفة

(الإذاعة والتليفزيون، الهيئة العامة للاستعلامات) وكذلك المؤسسات الصحفية التى تملكها الدولة. وجميعها تخدم قطاعات الدولة المختلفة.

٢- أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تهدف إلى تعريف الجمهور الخارجى - بأنواعه المختلفة - بكل أنشطة المنظمة وتكوين السمعة الطيبة، والصورة الذهنية الممتازة لدى مختلف فئات المتعاملين معها، على أساس من المعلومات والحقائق الصادقة،

---

(١) إبراهيم إمام، **الإعلام والاتصال بالجماهير**، الطبعة الثالثة، (القاهرة، مكتبة الأنجلو، ١٩٨١)، ص ١١ .

كما تستهدف من جهة أخرى تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس يمكن تركيز وظيفة العلاقات العامة فى أنها العمل على تكوين صلات، وعلاقات قوية بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل والمعرفة المتكاملة بين الطرفين بما يؤدى فى النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فى الداخل كناتج لنشاط العلاقات العامة فى الداخل، وإلى الارتقاء بسمعة المنظمة وشهرتها بين الجمهور الخارجى كناتج نهائى لنشاط العلاقات العامة فى الخارج(١).

ومن ثم أصبح للعلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة دور فى تكوين صورة طيبة عن المنظمة.

والعلاقات العامة فى أية منظمة تحقق هذه الوظائف من خلال وسائل الإعلام المختلفة، ولذلك يحرص القائمون عليها على دعم وتوثيق علاقاتهم برجال الإعلام فى وسائل الإعلام المختلفة.

٣- أن وسائل الإعلام وهى تؤدى وظائفها المختلفة فى المجتمع، أضحت مسئولة مسئولية مباشرة فى مختلف المجتمعات سواء المتقدم منها أو النامى، عن الإسهام فى حركة تطور المجتمع، والالتزام بغاياته وطموحاته.

ومن ثم فهى تسهم فى الجوانب العسكرية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والزراعية، والرياضية ... إلخ. الأمر الذى أطلق - مع التقدم العلمى والتكنولوجى والتوجه نحو التخصص، والتعمق فى الجزئيات - العنان إلى ظهور التخصصات الإعلامية المختلفة سواء فى نطاق فنيات العمل (النطاق الإلكترونى)، أو

(١) سمير حسين، دراسات فى العلاقات العامة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٢) ص ٣٥ .

نطاق مضمونه وصياغاته (النطاق التطبيقى).

وهكذا ظهر ما يعرف بالإعلام العسكرى، والإعلام الرياضى، والإعلام السياسى، والإعلام الزراعى ... وأخيراً الإعلام الأمنى.

٤- أن الإعلام الأمنى ... تخصص فرعى مشتق من الوظيفة الإعلامية العامة التى تضطلع بها وسائل الإعلام المختلفة. فالإعلام الأمنى هو مسئولية رجال الإعلام فى الصحف والإذاعة والتليفزيون، وذلك من منطلق مسئوليتهم القومية والوظيفية.

وبمعنى آخر، إن رجال القوات المسلحة يلجأون إلى وسائل الإعلام، للتعبير عن رسالتهم من خلال هذه الوسائل، وإخبار المواطنين بدورهم فى حماية الوطن والذود عنه، والرياضيون تبرز جهودهم من خلال وسائل الإعلام، وكذلك السياسيون والاقتصاديون والزراعيون، ورجال الأمن ... إلخ.

ويتحدث علماء الاتصال، وأساتذة الإعلام عن ضرورة تدعيم العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام المختلفة، وأهمية التزام مسئولى العلاقات العامة فى هذه المنظمات بإقامة جسور التعاون والثقة فيما بينهم وبين وسائل الإعلام المختلفة، لتوفير الخدمات الإعلامية المختلفة التى تحتاج إليها مؤسساتهم.

وقد كانت - ومازالت - علاقة وسائل الإعلام بأجهزة الأمن، علاقة جيدة منذ القدم، ومن المعلوم أن وسائل الإعلام قد أسهمت بدور مهم فى دعم رسالة الشرطة فى المجتمع، وسعت دائماً إلى إبراز جهود رجال الأمن فى جميع المجالات.

٥- أن التطور السريع فى حركة الحياة، والطفرات العلمية المذهلة، والاتجاه نحو التخصصية، كل ذلك وغيره أدى إلى تشابك العلاقات وتعقدها، وتداخل المفاهيم وغموضها، مما أدى إلى قصور أجهزة الإعلام عن ملاحقة تغطيتها، وعجزها أحياناً عن القيام بواجباتها على خير ما يرام، أو تغطية كافة المضامين، وتحقيق كل الأهداف.

فالتغيير حقيقة ثابتة تلازم كل مظاهر الحياة المعاصرة، والإعلام كظاهرة اجتماعية واحدة من مظاهر هذه الحياة، ومن ثم فإن الساحة ستشهد ولادات جديدة تتجه نحو إيجاد المزيد من التخصصية التى تزداد دقة وضيقاً فى كل المجالات، والإعلام واحد منها، الأمر الذى دفع إلى الاستجابة لحاجة المتلقى الذى يهتم بجزء محدد من الإعلام، وهذا ما يفسر ظهور الصحافة الفنية والرياضية والسياسية ... إلخ وبروزها كجزء لا ينفصل عن الصحافة العامة.

وترتيباً على ما سبق، يمكننا أن نؤكد بأن الإعلام الأمنى مولود حديث النشأة أنفصل عن الإعلام العام، وصار له كيانه الخاص الذى يميزه، ولهذا الكيان لغته واهتماماته ورموزه وأشخاصه من إعلاميين يرسمون سياساته ويشرفون على تنفيذها(١).

وفى ضوء ذلك نعرض لمجموعة من التعريفات التى حاولت تحديد مفهوم الإعلام الأمنى:

- يرى الدكتور على عجوة أن الإعلام الأمنى هو: "**المعلومات الكاملة والجديدة والمهمة التى تغطى كافة الأحداث والحقائق والأوضاع والقوانين المتعلقة بأمن المجتمع واستقراره. والتى يعد إخفاؤها أو التقليل من أهميتها نوعاً من التعتيم الإعلامى. كما أن المبالغة فى تقديمها أو إضفاء أهمية أكبر عليها يعد نوعاً من التأثير المقصود والموجه لخدمة أهداف معينة قد تكون فى بعض الأحوال نبيلة ومنطلقة من المصلحة العامة.**"(٢)

---

(١) محمد سالم مرسال، **الإعلام الأمنى: مفاهيم وأدوار**، بحث مقدم إلى أعمال الندوة العلمية التى نظمتها أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالتعاون مع جامعة آل البيت، والمنعقدة بالأردن خلال الفترة من ٨- ١٠ أكتوبر ٢٠٠١، ص ١٨ .

(٢) على إبراهيم عجوة، **الإعلام الأمنى: المفهوم والتعريف**، ورقة عمل بالندوة العلمية الخامسة والأربعين التى نظمها مركز الشيخ صالح - جامعة الأزهر - القاهرة تحت عنوان: الإعلام الأمنى: المشكلات والحلول، ص ٤-٦ .

وينفى الدكتور على عجوة عن هذا النشاط مفهوم الإعلام بالمفهوم العلمى، ويعتبره نوعاً من الدعاية البيضاء أو التوعية. وأن هذا المصطلح يقتصر على الوظيفة الإدراكية التى ينبغى أن تتلوها وظائف أخرى هى الاهتمام والتقويم والتجريب أو المحاولة، وأخيراً الممارسة أو التبنى الكامل للفكرة المطروحة. وذلك فى إطار دراسات التبنى التى ارتبطت بعمليات انتشار الأفكار المستحدثة.

ويضيف الدكتور عجوة أن التعريف السابق للإعلام الأمنى لا يكفى لتحقيق الاستقرار والأمان للمجتمع، لأن السبب - كما يرى - أن حالة الاستقرار تتطلب نوعاً من السلوك واليقظة والتعاون من جانب الجماهير مع رجال الأمن. ويرى أيضاً أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رد الفعل التلقائى الطبيعى الذى يصدر عن الجماهير فى أعقاب الأحداث أو المشكلات التى تهدد أمن المجتمع واستقراره، أو من خلال عرض القوانين الجديدة أو تقديم بعض الحقائق الأمنية المرتبطة بأمن المجتمع وسلامته. وعليه فإن الإعلام الأمنى يجب أن يكون أكثر اعتماداً على فنون اتصالية أخرى إلى جانب الإعلام لخلق حالة من التأهب والاستعداد لدى الجماهير للسلوك الإيجابى الفعال فى مواجهة محاولات الاعتداء على الاستقرار والأمن أو تهديدهما بأى شكل من الأشكال.

- ويرى اللواء رؤوف المناوى - أول المؤسسين لمركز متخصص للإعلام الأمنى -- أن الإعلام الأمنى يعنى "**مختلف الرسائل الإعلامية المدروسة التى تصدر من الأجهزة المعنية بوزارة الداخلية، بهدف توجيه الرأى العام نحو تحقيق جوانب الخطة الأمنية الشاملة باستخدام جميع وسائل الإعلام المتاحة، لإحداث التأثير المنشود فى الجماهير بكل فئاته. كما يشمل التنسيق مع الهيئات التى يرتبط عملها بجهاز الأمن لإرساء دعائم الأمن والاستقرار. كما يشير إلى أن الإعلام الأمنى: هو تلك المساحة الإعلامية المخصصة للعمل الشرطى بوسائل الإعلام المختلفة، وذلك للإعلام الشامل عن الشرطة كجهاز رسمى متكامل** ".[1]

(١) رؤوف المنادى: التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى ، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر العربى الأول للمسئولين عن الإعلام الأمنى، والذى عقد بتونس تحت عنوان: دور الإعلام فى غرس التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى المفاهيم الأمنية لدى المواطن العربى، تونس ٩ - ١١/ ٤/ ١٤١٦ هـ- ٤-١٩٩٥/٩/٦ص ٩ .

- كما عرف اللواء إبراهيم ناجى، الإعلام الأمنى بأنه "هو مختلف الرسائل الإعلامية المدروسة التى تصدر بهدف توجيه الرأى العام لتحقيق الخطة الشاملة والتصدى للأسباب الدافعة لارتكاب الجريمة والتوعية بأخطار ومخاطر الجرائم وإرشاد المواطنين بأسلوب يضمن عدم وقوعهم فريسة للجريمة أو التورط فى ارتكابها، وكذا تبصير الجمهور بأساليب الوقاية من الجريمة من خلال تدابير مختلفة، وتنمية حسهم الأمنى وإشعارهم بمسئوليتهم الجماعية عن مكافحة الانحراف والجريمة، ونشر الحقائق عن الأحداث الأمنية دون تهويل أو تهوين، بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على التعاون مع رجال الشرطة، وإبراز الوجه الحقيقى الإيجابى لخدمات الشرطة ودورها الإنسانى والاجتماعى، وإسهامها فى حفظ حركة الحياة بانتظام واضطراد، مع إظهار تضحيات رجال الشرطة لتحقيق الأمن والأمان ". (١)

- ويحدد العميد هانى القماح مفهوم الإعلام الأمنى فى أنه " كافة الأنشطة الخاصة بالاتصال بالجماهير النوعية لتوصيل معلومة أمنية صحيحة ومباشرة وبسيطة عن طريق قنوات الاتصال المتمثلة فى وسائل الإعلام المختلفة "(٢).

- ويعرف على بن فايز الجحنى الإعلام الأمنى بأنه " كل ما تقوم به الجهات ذات العلاقة من أنشطة إعلامية ودعوية وتوعوية بهدف المحافظة على أمن الفرد الجماعى، وأمن الوطن ومكتسباته فى ظل المقاصد والمصالح المعتبرة"(٣).

وفى تفسيره لذلك يقول إن الإعلام الأمنى له فلسفته ومقاصده والتى منها زيادة تأثير

(١) إبراهيم ناجى، **الإعلام الأمنى بين النظرية والتطبيق**، منشورات المكتب العربى للإعلام الأمنى، القاهرة، ص ٢٤ .

(٢) هانى القماح، **التخطيط الإعلامى الأمنى لتحقيق المشارك الشعبية لمكافحة الإرهاب**، دراسة مقدمة لمؤتمر المشاركة الشعبية لمكافحة الإرهاب، المنعقد بأكاديمية الشرطة - مركز بحوث الشرطة فى الفترة من ١٤-١٦ يونيو ١٩٩٣، ص ١٥ .

(٣) على بن فايز الجحنى، **نظرة على الإعلام الأمنى**، مجلة الأمن وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، المجلد الأول، العدد الثامن، ص ١٦ .

وفعالية ما يصدر عن أجهزة وسائل الإعلام وعن جهات الأمن من نشاطات إعلامية ذات طابع أمنى تقدم من خلال الإذاعة والتليفزيون والصحافة إلى غير ذلك مما يقصد به توعية أكبر قدر ممكن من الناس توعية أمنية متوازنة.. ومثل هذا النوع من الإعلام له دوره، وله أثره، خاصة إذا استخدم على أسس علمية واضحة الأهداف.

فالإعلام الأمنى - من وجهة نظر الجحنى - عليه أن يضطلع بوظيفته فى توعية الناس أمنياً، ولا يحول هذا التخصص دون مساعدة الإعلام العام فى كل ما من شأنه تعزيز الثقة فى صفوف أبناء المجتمع بأهمية وجدوى التعاون لأنهم خير عون لرجل الأمن وأقربهم علماً بالكثير من الجرائم التى تحدث، فمنهم المجنى عليه والجانى ومنهم الشهود، ومنهم أهل الخبرة والأعوان، وبهذا تسد أية ثغرة يمكن أن تنفذ منها أية جريمة أو انحراف أو خلل مخالف للقيم والثوابت فى حياة الأمة، فبقدر ما ينجح الإعلام فى توعية الجمهور من الآفات والجرائم، بقدر ما يستتب الأمن والنظام والاستقرار والتوافق، والانسجام الاجتماعى(1).

من خلال جملة هذه التعريفات السابقة لمفهوم الإعلام الأمنى، وعلى الرغم من تباينها أحيانا، واختلاطها أحياناً أخرى بوظيفة إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية، أو اتساعها فى فئة ثالثة لتركز على وظيفة الإعلام وأجهزته المختلفة، نقول على الرغم من كل ذلك أن مفهوماً وليداً للإعلام الأمنى بدأت تتضح ملامحه، وتتحدد مقاصده، وعلينا أن نحتضن هذا الوليد حتى ينمو متميزاً عن غيره وسط حشود هائلة من المجالات الإعلامية الأخرى، التى انفصلت عن الإعلام العام، أو التى فى طريقها للانفصال عنه، لتشكل لنفسها كياناً فرعياً مستقلاً له توجهاته وأدواره المتخصصة.

إننا ونحن نبارك مولد الإعلام الأمنى - كمصطلح عربى النشأة إلى حد كبير - نشير إلى تمام بلورة مفهومه، وصيرورته كياناً واضح المعالم، محدد الدور والمسئوليات، على أننا

(1) على بن فايز الجحنى، **الإعلام الأمنى والوقاية من الجريمة**، مرجع سابق، ص ٣٢ - ٣٤ .

يجب أن نؤكد دائماً أن تبنى أجهزة الأمن العربية لآلية خاصة للإعلام الأمنى - التى تضطلع بها إدارة العلاقات العامة أو مراكز الإعلام الأمنى - لا يجب أن تنفى عن وسائل الإعلام الرسمية مسئولياتها الكبرى فى هذا المجال، ودورها الحيوى فى تخصيص مساحات واضحة ومناسبة للإعلام الأمنى ضمن وسائلها المختلفة مكتوبة أو مسموعة أو مرئية أو مسموعة.

ولمزيد من الإيضاح، ينبغى أن ندرك أن وسائل الإعلام فى المجتمع بإمكانياتها الجبارة، وقدراتها الواسعة مسئولة مسئولية مباشرة عن دعم وظيفة الأمن فى المجتمع، والوفاء بحق الجماهير - من جهة - فى الإحاطة بجهود الأمن واكتساب ثقته، ومن جهة أخرى إبراز النماذج الجيدة لرجال الأمن، وتكوين السمعة الطيبة لهيئة الشرطة.

وبهذا التحديد يمكن أن نفرق بين مفهومين للإعلام الأمنى:

- **الإعلام الأمنى: الذى تضطلع به وسائل الإعلام الجماهيرى وتؤديه فى إطار وظيفتها الاجتماعية والسياسية فى المجتمع شأنه فى ذلك شأن الإعلام عن الجهود والإنجازات العسكرية أو الزراعية أو الاقتصادية ... إلخ.**
- **الإعلام الأمنى: الذى تضطلع به إدارة الإعلام والعلاقات العامة فى أجهزة الشرطة، بهدف التغطية الواضحة والسريعة لكل المواقف والأزمات الأمنية بهدف اكتساب ثقة الجماهير. والوضوح والسرعة هنا مكنات لإدارة الإعلام تساعد بها أجهزة الإعلام الجماهيرية فى أداء دورها الإعلامى الأمنى.**
- ولنا أن نطلق على النوع الأول: **الإعلام الأمنى العام**، أما النوع الثانى فنطلق عليه **الإعلام الأمنى المتخصص**، بوصف أن الأول يأتى فى إطار دور عام وشامل لوسائل الإعلام، بينما الثانى يأتى فى إطار دور تخصصى لإدارة العلاقات العامة فى الشرطة.

ولعل التفرقة بين الإعلام الأمنى العام، والإعلام الأمنى المتخصص، لا تعنى فى الواقع

سلب أو منع وسائل الإعلام الجماهيرى من دورها الأساسى فى النشر أو التغطية الإعلامية للأحداث الأمنية، أو حتى تناولها من خلال المعالجات الدرامية أو الفنية الأخرى ولكنهما مجالان متكاملان. فالإعلام الأمنى المتخصص وظيفة محددة داخل الأنشطة الإعلامية لإدارة الإعلام والعلاقات العامة بالأجهزة الشرطية تهدف إلى تيسير ودقة انتقال المعلومات والأخبار عن المواقف والأحداث الأمنية المختلفة إلى وسائل الإعلام المختلفة. وبمعنى آخر فإنه لا حياة، ولا فعالية للإعلام الأمنى المتخصص بدون الإعلام الأمنى العام متمثلاً فى وسائل الإعلام الجماهيرى المختلفة.

وقد تأكدت هذه المفاهيم، فى وزارة الداخلية المصرية، عندما اتجهت الإدارة العامة للإعلام والعلاقات بوزارة الداخلية إلى إنشاء مركز للإعلام الأمنى يحمل على عاتقه تحقيق الأهداف السامية لرسالة الأمن، وترسيخ استراتيجيتها الوطنية والقومية، والتخطيط برؤية مستقبلية لقضايا الأمن والتنمية وفقاً لطبيعة المرحلة، والمتغيرات المصاحبة لها، والتحديات التى تواجهها[1].

فقد أنشئ مركز الإعلام الأمنى عام ١٩٩٤، وتم تجهيزه بأحدث وسائل التقنية، وزود بأشخاص يغطون قطاعات عديدة من العمل الفنى، فهناك ضباط متخصصون فى المجال التقنى، لديهم دراية وخبرة واسعة فى استخدام أحدث التقنيات التى يعول عليها الجهاز الإعلامى فى نشاطه، ويستطيعون بلوغ أعلى مستويات الإفادة الممكنة من هذه الوسائل.

وترجع فكرة إنشاء مركز للإعلام الأمنى المتخصص فى وزارة الداخلية إلى منتصف التسعينيات من القرن العشرين عندما تعرضت مصر لهجمة إرهابية شرسة من بعض القوى المتطرفة، الأمر الذى أدى إلى هجوم من كافة أجهزة الإعلام فى العالم إلى الحد

(١) مبارك وأمن مصر، التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى (القاهرة: مطابع دار الهلال، ١٩٩٧) الطبعة الأولى، ص ١٦٥ - ١٦٦ .

الذى أصبح لا يهدد الاستقرار السياسى فحسب، وإنما امتد ليضرب صناعة السياحة، والاستثمار والنشاط المصرفى بغرض تقويض الاقتصاد المصرى، ووقف كل محاولات الإصلاح والنمو والتقدم، ومن ثم نبتت فكرة أن يكون للمؤسسة الأمنية جهاز إعلامى متكامل يواجه هذه الظاهرة الخطيرة جنباً إلى جنب مع الأجهزة الأمنية التى تولت عملية المواجهة الفعلية(١).

والجدير بالذكر أن فكرة إنشاء مركز إعلامى متخصص ليست فكرة قاصرة على مصر، ولكنه اتجاه يوجد فى الدول الغربية، سواء فى مجال العمل الحكومى، أو العمل الخاص.

وهناك عدة أمور رئيسية لابد من وضعها فى الاعتبار عند التخطيط لإنشاء مثل هذه المراكز:

أ- أن طبيعة عمل هذا المركز تختلف عن طبيعة عمل المراكز الصحفية، لأن العمل مع الصحافة يكون فى صورة إصدار بيانات صحفية، أو أخبار محددة، ولكن العمل فى مركز الإعلام المتخصص يعمل مع وسائل الإعلام المختلفة مسموعة ومرئية ومقروءة، ولا يعنى ذلك أن ينفصلا تماماً، بل لابد من حدوث نوع من التعاون بينهما، ولكن فى إطار مستقل لكل منهما. وذلك لأن عمل المركز فى مجال الإعلام الأمنى لا يعنى عدم قيام وسائل الإعلام بتناولها، فالمفروض أن يكون هناك من يقوم بنقل المعلومة الأمنية الصحيحة عن طريق حقائق ووقائع واضحة.

ولذلك فإن مركز الإعلام الأمنى من الواجب أن يعمل فى بعض الأحيان على مستويين معاً، أى من الخارج للمؤسسة ثم من المؤسسة للخارج، أى أنه اتصال فى اتجاهين، وفى حالة عدم توافر الرد المناسب على أى تساؤل خارجى، يقوم المركز بالوعد بالرد فى أقرب فرصة، وعليه أن يفعل وإلا فإنه بذلك يساعد على إهدار الثقة فيه، وزوال سبب وجوده.

(١) رؤوف المناوى: **الإعلام الأمنى تخصص ضرورى**، مجلة روز اليوسف، العدد ٢٥٨٦، ٣ مارس ١٩٩٧، ص ٦١ .

ب- يتم بعد تجميع الأخبار المختلفة، عمل تصنيف لها على أسس معينة تتفق مع طبيعة العمل الأمنى، فهناك أخبار خاصة بالجرائم الاقتصادية، وأخرى بخصوص انحراف الشباب، وهناك أخبار خاصة بحوادث أو وقائع إجرامية معينة، وشائعات فى اتجاه معين تهز الثقة فى أداء المؤسسة الأمنية.. وهكذا. ولذلك فإن عمل تصنيف معين لتلك الأخبار يفيد فى إمكانية الرد المنظم والدقيق والواضح عليها، كما يمكن أن يفيد فى تحديد سبب التركيز، أو احتمال حدوث أزمات من هذا الاتجاه.

ج- أن الخطوة الحاسمة فى الاستفادة من هذا المركز تتمثل فى تحليل مضمون الأخبار، حيث أن ذلك من شأنه وضع النقاط فوق الحروف بالنسبة للأحداث المتوقعة، فقد تحتوى شائعة ما فى مضمونها على آثار أبعد من ظاهرها الأصلى، أو يترتب عليها أمور أخرى لم تكن فى الحسبان.

وفى الحالات الحرجة يساعد تحليل المضمون على صياغة الرسائل الإعلامية المناسبة، للرد على الأخبار وتحليلها والاستفادة منها، بطريق غير مباشر سواء على مستوى الجمهور الداخلى أو الخارجى، وبذلك يمكن تفادى الكثير من المشاكل قبل وقوعها، وفى حالة وقوعها فعلاً فإن علاجها يكون أسهل إلى حد ما لأن العلاقات العامة ستكون لديها خلفية عن السبب فى حدوثها على أقل تقدير.

د- استمرارية العمل بكفاءة فى هذا المركز أمر مطلوب، إذ يصبح مع مرور الوقت مصدراً موثوقاً للمعلومات على درجة كبيرة من المصداقية بحيث يلجأ إليه كثير من الأفراد والجهات للسؤال عن أى شىء يؤرقهم أو يودون معرفة الحقيقة عنه، ثم يتقبلون المعلومات التى يَرُد بها المركز عليهم بدون شك فيها، وهو ما يعتبر إنجازاً كبيراً من جانب العلاقات العامة فى المنظمة.

هـ- ضرورة إيجاد قنوات واضحة للتعاون بين إدارات العلاقات، ووسائل الإعلام فى المجتمع، بحيث يتكامل دورهما فى خدمة الأمن والمجتمع. إن ذلك يعنى بالضرورة

التأكيد على معنى أساسى وهو أن إنشاء مثل هذه المراكز المتخصصة، ليس انتقاصاً من دور وسائل الإعلام الرسمية أو إدارات العلاقات العامة الأساسية، وإنما يأتى دورها مكملاً لدورهما، ومؤكداً له لاتحادهما فى الغاية.

ويقتضى ذلك بطبيعة الحال أن تباشر وسائل الإعلام الجماهيرية دورها الأساسى فى الاتصال بوكالات الأنباء العالمية، والدعوة إلى المؤتمرات الصحفية الدولية، وتوحيد مضامين الرسائل الإعلامية الأمنية المختلفة، ودعم وزيادة مساحات المعالجات الإعلامية للموضوعات والمشكلات الأمنية المختلفة من خلال الفنون الإعلامية المختلفة.

وعلى الجانب الآخر يتركز دور الإعلام الأمنى فى كونه المصدر الأساسى للمعلومات الأمنية، والتغطية الإعلامية للاحداث التى تهدد الأمن العام، والإمداد الصادق والمستمر لوسائل الإعلام الجماهيرية بكافة المعلومات والبيانات المطلوبة والتى تخدم رسالة الشرطة فى المجتمع. ولا يقلل من ذلك، ولا يتعارض معه استقبال مركز الإعلام الأمنى لما تبثه وسائل الإعلام الدولية والمحلية وإخضاعه للدراسة والتحليل، والرد عليها إن لزم الأمر.

إن الحاجة للتعاون الخلاق فى مجالات الإعلام المختلفة فيما بين العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية - ممثلة فى مركزها الإعلامى - ووسائل الإعلام الجماهيرى أمر ضرورى وحيوى خدمة للمجتمع والجماهير، وتدعيماً لدور الشرطة فى المجتمع.

كذا لا يفوتنا التنويه إلى قيام المكتب العربى للإعلام الأمنى - ومقره القاهرة - كأحد الأجهزة التابعة للأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، ويختص بالعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود الإعلامية الأمنية فى الدول الأعضاء لمواجهة الجرائم، وإعداد خطة عربية شاملة للتوعية الأمنية، وتطويرها فى ضوء المستجدات اللاحقة، هذا فضلاً عن دوره فى التعريف بأنشطة مجلس وزراء الداخلية العرب، وأمانته العامة، وأجهزته الأخرى.

وهذا مثال آخر لأهمية قيام أجهزة متخصصة للإعلام الأمنى.

ثانياً- ضرورات الإعلام الأمنى:

يشير التحليل الزمنى لمراحل نشأة الإعلام الأمنى، إلى وجود مجموعة من الدوافع أو الضرورات التى فرضت أهمية تبلور أو بروز دور مميز للإعلام الأمنى، كإعلام متخصص يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الحيوية لوظيفة مهمة من الوظائف المجتمعية وهى وظيفة الأمن.

ولتوضيح ذلك يمكن أن نجيب على السؤال التالى:

لماذا الحاجة لإعلام أمنى متخصص؟!

وتتحصر الإجابة هنا من خلال ثلاثة محاور أساسية:

١- طبيعة المفهوم الشامل للأمن:

تطور المفهوم الضيق للأمن (الضبط الإدارى والضبط القضائى) وهو ما كان يطلق عليه المفهوم التقليدى للأمن، إلى مفهوم أكثر رحابة واتساعاً، ليشمل كافة مجالات الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.. إلخ.

ويترتب على ذلك أن المفهوم الشامل للأمن يعنى أن الأمن فى المجتمع كلٌ متكامل ولا يمكن تجزئته. وأن تحقيق الأمن عملية مرتبطة بعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وإعلامية ... إلخ، تلعب - منفردة ومجتمعة - دوراً فى تحقيق استقرار المجتمع. وبات مؤكداً تعذر تحقيق الأمن فى المجتمع بدون تحقيق الاستقرار فى كافة المجالات.

وبعبارة أخرى أصبحت حدود العمل الأمنى هى حدود المجتمع كله، كما أدى هذا التوسع إلى إحداث تغيير جذرى فى طبيعة الوظيفة الأمنية ومضمونها فى المجتمع، ومن ثم انعكس مجمل هذا التطور على أساليب اتصال أجهزة الأمن بجماهير المجتمع، فكما تخلت الوظيفة الأمنية عن محدوديتها الأولى، تخلى الاتصال الأمنى عن نطاقه الضيق ولم تعد العلاقات العامة - فى جانبها الخاص بالاتصال بالجمهور الخارجى كافية لتحقيق

الأهداف الأمنية.

ومن ثم أيضاً ظهرت ضرورة مولد الإعلام الأمنى المتخصص، الذى يحتاج إلى فلسفة ومقاصد وممارسين على مستوى عالٍ من الأداء والخبرات.

٢- تطور وسائل الإعلام وتنوعها:

أحدثت ثورتا التكنولوجيا والمعلومات آثارهما العميقة والمترامية على وسائل الاتصال الجماهيرية، فعظمت من دورها وسيطرتها على كافة مناحى الحياة. فباتت وسائل الاتصال الجماهيرية أكثر سرعة ودقة فى نقل الأحداث وتفاعلها بين كافة أركان الكرة الأرضية. ويستطيع الإنسان الآن أن يشاهد على مدار الأربعة والعشرين ساعة كل أحداث العالم على الهواء مباشرة. فالأقمار الصناعية تدور حول الأرض وتلتقط الحركات والهمسات، وتنقلها من خلال شاشات التليفزيون ومحطات الإذاعة والإنترنت إلى كل سكان الأرض.

هذا التطور العظيم فى وسائل الإعلام، فرض على أجهزة الأمن ضرورة مجاراته، وأهمية الاستعانة به فى ملاحقة الجريمة ودعم جهود مكافحتها. ولم يعد يكفى فى مجال الاتصال بالجماهير مجرد الاعتماد على أساليب الاتصال الجمعى التقليدى من مؤتمرات ومحاضرات ونحوها، أو مجرد الاعتماد المقنن من خلال وسائل الإعلام الجماهيرى (صحافة - إذاعة - تليفزيون)، بل ضرورة استخدام كافة وسائل الإعلام المتاحة بما فيها الحواسب الآلية والإنترنت، الأمر الذى يقتضى ضرورة تطور أسلوب الإعلام الأمنى بما يساير هذه التطورات، ويحقق الاستفادة القصوى منها.

٣ - حساسية الخطاب الإعلامى الأمنى :

فرض التطور فى العمل الأمنى، والانتقال إلى مفهوم الأمن الشامل، فى ظل تطور مفهوم الجريمة كماً ونوعاً، ضرورة تطور العملية الاتصالية الأمنية. ونفصل ذلك من خلال عناصرها الأساسية:



أ- المرسل:

وهم القائمون بصياغة الرسالة الإعلامية الأمنية، وكلما كان هؤلاء مؤهلين وعلى درجة عالية من الحرفية الإعلامية الأمنية، كان الخطاب الإعلامى الأمنى أكثر تأثيراً فى المتلقى من الجماهير.

وتجمع كافة الدراسات المتخصصة على ضرورة أن يتوافر فيمن يضطلعون بالخطاب الإعلامى الأمنى بالخصائص التالية:

- أن يكون مدركاً وملماً بفنون صناعة الإعلام كالصحافة والإذاعتين المرئية والمسموعة وما تستوجبه طبيعة هذا النشاط من اتقان لصياغة الخبر والخاطرة والمقالة والتعليق ... إلخ.
- التأهيل العلمى الذى يساعده على تنمية مواهبه فى اللغة والكتابة والقدرة على تناول كافة المواد الإعلامية.
- الموهبة والقدرة على التكيف مع الأحداث والمستجدات التى تعترض مسيرته الإعلامية.
- سعة الاطلاع والإدراك المستمر على الجديد فى كافة الحقول الإعلامية والأمنية على وجه الخصوص.
- القدرة على الإقناع كاختياره للمفردات والصيغ التى يعبر بها عن رسالته الإعلامية لضمان التأثير الفعال.
- التحلى بمكارم الأخلاق وممارسة الصدق والحيدة والنزاهة فى سلوكه.
- القدرة على الاختيار والمفاضلة بين الأشياء والمواقف والأحداث.
- الحماس والجدية والإخلاص فى أداء هذه المهام.

- الفهم العميق لتوجهات المجتمع وثوابته ومرتكزاته الأساسية.
- أن يكون مدركاً للأهداف البعيدة التى يسعى إلى تحقيقها المجتمع فى إطار تفعيل دور الجماهير وتنشيط قدراتها.
- أن يكون معتزاً بتوجهات مجتمعه.. ومناصراً لها فى مواجهة أساليب الهدم والردة والانكفاء.
- الالتزام بالقيم الدينية والاجتماعية والقانونية وكذلك مجموعة الأعراف والعادات والتقاليد والتراث الجيد والصحيح منها.
- قوة الشخصية والقدرة على الحضور الفعال والبعد عن مواقف الضعف والتهميش.
- الإحساس بقيمة العمل الإعلامى وتأثيراته فى أوساط الجماهير من خلال نكران الذات والتفانى فى الخدمة.
- احترام المتلقى وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية التى تفصله عنه.

ويشار إلى أن القائمين بالإعلام الأمنى سواء من العاملين فى وسائل الإعلام، أو من العاملين فى مراكز الإعلام الأمنى بالأجهزة الأمنية، يجب أن يتم تأهيلهم تأهيلاً مناسباً لاكتساب الخصائص السابقة.

ويضاف إلى ذلك فى مراحل متقدمة لتطور مهنة الإعلام الأمنى، أهمية عدم الاكتفاء بكوادرها الخاصة، حيث تتجه وكالات الأنباء المتقدمة - وخاصة فى أوقات الأحداث المهمة والأزمات - إلى الاستعانة بأبرز الخبراء والمتخصصين، لتقديم رؤية تفسيرية وتحليلية للحدث، لذا نتفق مع الرأى الداعى إلى ضرورة الاستعانة بالخبراء والمحللين المحترفين لدعم المعالجة الإعلامية الأمنية بدم جديد، من أجل جعل المادة الإعلامية أكثر قدرة على الوصول والتأثير وتحقيق الهدف.[١]

(١) انظر فى تفصيل ذلك: أديب خضور، **أولويات تطوير الإعلام الأمنى العربى**، مرجع سابق، ص ٥٧ .

ب- المرسل إليه (المتلقى):

جمهور الحدث الأمنى واسع ومتنوع وحاجاتهم الإعلامية ليست واحدة، وربما ليست متجانسة. والرسالة الإعلامية الأمنية قد يقصد توجيهها إلى المجتمع ككل، ويمكن أيضاً لأسباب خاصة توجيهها إلى فئة محددة أو خاصة من قطاعات المجتمع، التى تختلف وفق معايير متعددة: السن، والجنس، ودرجة التعليم، والمستوى الثقافى، والحالة الاجتماعية ... إلخ.

وإذا كان المرسل إليه - المعنى بالخطاب الإعلامى الأمنى - يحظى بهذا الوصف الذى يتسع أحياناً ليشمل المجتمع ككل فيقاس بالملايين، ثم نجده يضيق فى أحيان أخرى ليقاس بالمئات أو العشرات فقط. ولتحقيق أقصى معدلات التأثير المطلوبة من الرسالة الإعلامية الأمنية ينبغى مراعاة الاعتبارات التالية:

- التحلى بالصبر والموضوعية فى الحكم على الأشياء، ولا سيما مضمون الرسالة الإعلامية الأمنية والشخص المرسل لها سواء كان فرداً طبيعياً أو اعتبارياً. فالتسرع فى الحكم واتخاذ المواقف الانفعالية يكون فى كثير من الأحيان مدعاة للوقوع فى الخطأ عند تفسير المضمون أو الهدف من هذه الرسالة.

- عدم اتخاذ مواقف عدائية مسبقة، بل يجب التروى وإتاحة الفرصة حتى ينتهى من تكملة مادته الإعلامية.

- الارتقاء والترفع عن الحساسية والأنانية والنظرة إلى الخطاب الإعلامى الأمنى باعتباره مرشداً وداعياً إلى الأفضل والأحسن دائماً.

- الاستناد فى الحكم على مضمون الرسالة إلى ما تحتويه مباشرة، دون الارتكاز على مصادر أخرى قد تستغل الموقف وتروج له بادعاءات مغرضة تسيئ إلى العلاقة بين المرسل والمستقبل وهو الموقف المدمر والمجهض لرسالة الإعلام الأمنى.

- تقدير ظروف المرسل من حيث الإمكانيات التى أتيحت له فى سبيل إنجاز رسالته الإعلامية الأمنية.

- ربط أواصر صداقة وتعاون مع المستقبل حتى يمكننا الوقوف الحقيقى على طبيعة نشاطه وبالتالى تقدير ظروف عمله والوقوف على أثر الرسالة لديه.. إن تحقيق هذا المطلب يبدو صعباً ومكلفاً ولكن على المرسل للرسالة أن يسعى إلى ذلك قدر جهده وقد طالعتنا البرامج المرئية المستحدثة بإمكانية تحقيق ذلك عن طريق الاتصال الهاتفى الحى أو المباشر بالمرسل أثناء قيامه بإرسال خطابه الإعلامى.

- إحاطة المرسل بردود الأفعال لرسالته الإعلامية حتى يمكنه إعداد الدراسات والقيام بالأبحاث المعمقة حول ما تضمنته موادها الإعلامية من خلال قياسات الرأى العام حتى يمكن للمرسل أن يعدل ويطور سياساته وبرامجه فى ضوء الملاحظات التى وصلت إليه من المتلقى.

- المشاركة فى وضع الخارطة البرامجية للإعلام الأمنى وسياساتها، واعتبار هذا المجال ليس حكراً على القائمين عليه فقط، بل ينبغى أن تقتحم الجماهير هذا الموقع وتبدى من النصائح والإرشادات ما يمكن هذه السياسات من تبنى رغبة الجماهير متى كانت صائبة، واعتمادها فى المخططات البرامجية القادمة وعدم الاكتفاء بدور المتفرج على الأحداث التى تجرى مكتفياً بدور الناقد السلبى دون أن يسهم فى تأكيد دوره بالمشاركة الإيجابية.

ج- الرسالة:

تؤكد الدراسات الإعلامية على أهمية الرسالة أو مضمون الخطاب الإعلامى، وتوصى بضرورة الحرص على دقة إعدادها وصياغتها حتى تحقق الأثر المرجو منها. ولكى تحقق الرسالة تلك الغاية، ينبغى أن يتوافر فيها الشروط الموضوعية التالية:

- أن تكون مخططة، تعتمد على سياسة عامة محددة المعالم.

- أن يكون مضمونها واضحاً معلوماً يمكن للجميع فهمه وإدراك معانيه.
- أن تكون الرسالة صادقة ونزيهة.
- أن تكون معبرة عن احتياج فعلى للجمهور ومشبعة لرغبته.
- أن تطلق (تبث) فى الوقت المناسب.
- أن تختار لها الوسيلة المناسبة.
- أن يتوافر فيها قوة الحجة والإقناع.
- أن تكون سلسة الأسلوب، جيدة العبارات.
- أن تلتزم بقيم المجتمع وثوابته، وتخدم عاداته وتقاليده.
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ إذا تعرضت للجوانب السلوكية.
- أن تراعى مصلحة المجتمع، وتخدم أهدافه العامة.

جملة الاعتبارات السابقة تفرض ضرورة قيام إعلام أمنى واعٍ، ويزيد من هذه الضرورة مصاعب التغطية الإعلامية الأمنية ذاتها والتى يمكن الإشارة إلى بعض منها، بالقدر الذى يخدم فرضية ضرورات الإعلام الأمنى.

- تشكل خصائص الظاهرة الأمنية من حيث أنها غير ملموسة، وديناميكية، ومتداخلة ومتشابكة مع الظواهر المجتمعية الأخرى، فضلاً عن خصوصية الحدث الأمنى من حيث الغموض، والفجائية، والتقلب، والإثارة، والجماهيرية، تشكل هذه الخصائص مصاعب حقيقية أمام المعالجة الإعلامية للظاهرة الأمنية.
- صعوبة التعامل إعلامياً مع الحقائق الأمنية، حيث يقتضى الحال أهمية قراءة الحقائق، وتفسيرها، وتحليلها، وهذه عمليات أمنية بالأساس، والمرجعية المبتغاة لمواجهة الظاهرة الأمنية، مما يحتاج إلى صحفى أو إعلامى على مستوى خاص.

- نسبية الموضوعية. بسبب طبيعة الظاهرة الأمنية وخصائصها أولاً، وخصائص الإبداع الإعلامى ثانياً، واتجاه الصحفى الأمنى ثالثاً، . فالصحفى الأمنى يجد نفسه هنا جزءاً من الظاهرة والعملية الأمنية. كما يجد نفسه واقعياً، لا يتعامل مع حدث مستقل ومنعزل، بل مع بيئة ثقافية وسياسية واجتماعية، تحكمها قواعد معقدة، وثمة تداخل كبير بين ما هو ذاتى، وما هو موضوعى فى التغطية الإعلامية للظاهرة الأمنية.

- ندرة المعلومات المتعلقة بالحدث أو الظاهرة الأمنية، حيث تمثل عائقاً حقيقياً أمام التغطية الإعلامية الأمنية، فضلاً عن عائق الطابع الرسمى والسرى للمعلومات ومصادر البيانات والوقائع الضرورية للتغطية الإعلامية الأمنية.

وهكذا تفرض ضرورات قيام مركز الإعلام الأمنى المتخصص، المشاركة فى المنظومة المتكاملة لصناعة الإعلام وسياساته وتوجهاته فى المجتمع.

ويبرر وجود مراكز الإعلام كضرورة فى الأجهزة الشرطية، تلك العلاقة الحساسة الدائمة بين وسائل الإعلام المختلفة، والمنظمات الأمنية شأنها فى ذلك شأن كافة المنظمات المجتمعية المختلفة، وهو ما سبق أن أطلقنا عليها (العلاقة المتلازمة بين الأمن والإعلام). ويأتى دور الإعلام الأمنى فى مركز الوسط بين منظمته التى ينتمى إليها من ناحية، ووسائل الإعلام من ناحية أخرى. ولكى ينجح الإعلام الأمنى فى تفعيل هذه العلاقة فلابد للقائمين عليه من كسب ثقة الطرفين. ولا يعتبر هذا أمراً سهلاً، فمصالحهما غالباً ما تختلف وربما تتعارض. فالمنظمات الأمنية تريد أن تصاغ أخبارها بطريقة تؤدى إلى تحقيق أهدافها، ولا تسبب لها المتاعب، وأن يخصص لها المساحة والوقت الكافيين، ووسائل الإعلام تريد الأخبار التى تثير اهتمام القارئ أو المستمع أو المشاهد.

وغالباً ما تشكو المنظمات من أن وسائل الإعلام تلجأ دائماً إلى الإثارة، وأنها نادراً ما تعبر عن المضمون بدقة. ومن ناحية أخرى فإن وسائل الإعلام، تعلن على لسان رجالها أن



المنظمات لا تمنحها البيانات الصحيحة، وكل همها أن تكشف عن الجانب المضىء فقط، ولكن مسئوليتنا هى إعطاء الصورة كاملة، إنهم لا يسمحون لنا برؤية من لديهم الأخبار، وهكذا تبدو لكل طرف أسبابه ومبرراته. وعلى مراكز الإعلام الأمنى التى تقع فى الوسط، أن تجعل كل طرف يتفهم أهداف ومشاكل الطرف الآخر ووجهات نظره.

ولذلك يقدم أحد المسئولين نصائحه للطرفين، والتى يمكن إيجازها فيما يلى[1]:

١- لا يمكن الفوز بأية مباراة من خارج خطوط الملعب. كن لاعباً ولا تكن مشاهداً.

٢- للجمهور الحق فى أن يحاط بكافة المعلومات الواقعية والدقيقة عن كل عملياتك.

٣- إن حق الجمهور فى أن يعلم مسئولية أكبر من مسئوليتك كمنظمة أو وسيلة إعلام.

٤- إن الخوف من الجدل أو النقد سمة، لا توجد منظمة فى مجتمعنا اليوم تقدر عليها، فالصمت لا يمكن أن يكفى الجماهير، والجبن لا يفوز بأية مباراة.

٥- خذ المبادرة فى كل الظروف، سواء أكانت الأخبار حسنة أو سيئة.

إن تمحيص هذه النصائح يعنى باختصار أن الإعلام الأمنى ضرورة لتقديم الحقائق إلى الجماهير من خلال وسائل الإعلام المختلفة، شريطة أن يتم ذلك بدقة وحنكة وخبرة تفرضها طبيعة عمل الأجهزة الأمنية المتأزمة بطبيعتها.

لكى ينجح مركز الإعلام الأمنى فى أداء رسالته، والتى تتمثل فى المواءمة بين طموح وحق وسائل الإعلام فى الحصول على المعلومات والأخبار، ورغبة المنظمة الأمنية فى تحقيق أهدافها وكسب ثق جماهيرها يجب أن تلتزم بالعديد من المبادئ نذكر منها[2]:

(1) Scott M.Cutlip/Allen H. Center/Glen M.Broom: Effective Public Relations, 6th edition , Prentice Hall Ine., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, P. 428.

(2) OP. Cit , PP. 421 - 435.

١ - الاعتدال أو المعقولية: Shoot Squarely

لا يعتبر من قبيل الأمور الأكاديمية أو النصح النظرى القول بأن الأمانة هى أحسن وسيلة للتعامل مع رجال الإعلام، فذلك أمر بسيط وبديهى ويمكن إدراكه بالحس العام، لأن رجال الإعلام أذكياء، ومحنكون ومع استثناءات نادرة جداً فهم أمناء، وبحكم مهنتهم فإنهم يعرفون كيف يحصلون على الأخبار بطريقة أو بأخرى، ومن يحاول أن يعترض أو يسد طريقهم عن طريق المناورة أو التهرب سيواجه معارضة عنيدة.. وربما تكسب المنظمة معركة ولكنها ستخسر الحرب. ووسائل الإعلام هى التى تطلق الرسالة الأخيرة دائماً، وما لم يكسب مسئول الإعلام الأمنى ثقة المتحكمين فى وسائل الإعلام وشعورهم الودى فإن قيمته ستكون محدودة من وجهة نظر منظمته وهذه الثقة تقوم على سجل من الدقة والأمانة والأداء.

وعلى الرغم من النتائج غير السارة التى لابد وأن تترتب على محاولة إضفاء أو تكتم الأخبار السيئة أو غير السارة، فإن بعض القيادات - بحكم طبيعتهم البشرية - يلجأون إلى ذلك، فإلى جانب أن هذا يخلق مجالاً رحباً لانتشار الشائعات، فإن الأخبار لابد وأن تتسرب وتصل فى النهاية إلى وسائل الإعلام، وربما بصورة مخالفة للحقيقة، ويجب أن نتذكر دائماً أن الشائعات أسوأ من الحقائق المنشورة حتى ولو كانت سيئة، ومن المبادئ المهمة التى يجب مراعاتها أيضاً لتحقيق الاعتدال والمعقولية عدم تفضيل وسيلة أو مندوب على حساب وسيلة أو مندوب آخر، ويرتبط بذلك احترام ومراعاة مبادرة أى صحفى بالنسبة لموضوع معين، فمثلاً لا ينبغى اعطاء نفس البيانات لوسائل أخرى ما لم تطلبها صراحة، ويمكن أن يعلن ذلك كمنهج أو أسلوب فى التعامل، ولن تستطيع أى وسيلة أن تشكو منه.

٢- معاونة رجال الإعلام وتقديم الخدمة لهم: Give service

إن أسرع وأضمن طريقة لكسب تعاون رجال الإعلام هى أن توفر لهم الموضوعات



والصور التى يحتاجون إليها والتى تثير الاهتمام فى الوقت المناسب لها والشكل الذى يمكنهم أن يستخدمونها به، فالصحفيون يرتاحون ويتعاونون مع مسئول الإعلام الأمنى الذى يستجيب لمكالمة تليفونية ولو عند منتصف الليل ليقدم لهم صورة أو نبذة عن حياة أحد الأشخاص الذى يرتبط اسمه بخبر مهم فى اليوم التالى، فالأخبار إلى جانب أنها تحدث على مدى الأربع والعشرين ساعة فإنها سلعة قابلة للتلف بدرجة عالية جداً. ونتيجة لذلك فإن مسئول الإعلام الأمنى يجب أن يساير هذه المتطلبات بأن يكون مستعداً لتقديم الخدمة طوال اليوم.

٣- عدم الاستجداء أو الضغط: Don't beg or Carp

إن أكثر ما يسبب ضيق رجال الإعلام هو لجوء مسئولى الإعلام الأمنى إلى الاستجداء أو الضغط، فإذا كانت المادة أو الموضوع لا يرقى إلى مستوى الخبر الذى يثير اهتمام القارئ فإنه من غير المحتمل أن يستحوذ على المساحة أو الوقت من الوسيلة، فالمحررون يحصلون على وظائفهم ويحتفظون بها على أساس معرفة اهتمامات جمهور الوسيلة (قراء، مستمعين، مشاهدين) وإشباعها.

٤- عدم طلب حجب (عدم نشر) الأخبار: Don't ask for kills

ليس من حق أية منظمة أن تطلب من صحيفة أو مجلة أو محطة تليفزيونية أو إذاعية حجب أو عدم نشر موضوع معين، فهذا يعتبر إهانة صريحة، لأنها تعنى خيانة الأمانة أو التواطؤ لإخفاء الحقيقة، ونادراً ما تنجح هذه الطريقة وغالباً ما تولد انعدام الثقة، إن الطريقة التى تمكن من عدم وصول الأخبار غير المرغوب فيها إلى وسائل الإعلام هى تفادى حدوث المواقف التى تنتج عنها مثل هذه الأخبار، غير أن هناك حالات يكون فيها من حق المنظمة أن تطلب تأجيل النشر أو شرح جزء منه يكون له تأثير سيئ على المصلحة العامة، فإذا كانت هناك أسباب حقيقية فإنها يجب أن توضح، ولابد أن رجال الإعلام سيتفهمونها ويستجيبون لها.

٥- عدم إغراق وسائل الإعلام : Don't flood the media

يتوصل الممارس من خلال خبرته إلى معرفة حدود الاهتمام بالأخبار ويجب عليه مراعاة هذه الحدود واحترامها دون محاولة لإمداد وسائل الإعلام بأخبار تافهة، أو سبق نشرها، وقد يلجأ البعض إلى هذا الأسلوب على أساس إغراق جميع الوسائل بالأخبار حتى تزيد فرصة النشر، ولا شك أن هذا منطق خاطئ، إنه يدل على أن مسئول الإعلام الأمنى غير كفء وغير مدرب، ويعبر رجال الإعلام عن هذا بقولهم: دائماً ما تزدحم مكاتبنا وتشغل تليفوناتنا بمكالمات من رجال العلاقات العامة من الجهات المختلفة بحجة أن لديهم فكرة موضوع عظيم، وهم على حق، فهى فكرة عظيمة من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظر قرائنا أو مستمعينا أو مشاهدينا كما نعرفها نحن.

لذلك فإنه عند تجهيز الموضوعات الأخبارية، يجب تحديد الجمهور المحتمل ومراعاة اهتماماته، واختيار الوسيلة التى تصل إليه والطريقة المناسبة للاتصال بهذه الوسيلة.

٦- الاحتفاظ بقوائم حديثة بأسماء مسئولى الإعلام وعناوينهم: Keep lists up to date

هناك قدر معين من معدل الدوران بين العاملين فى وسائل الإعلام ويقتضى هذا الاحتفاظ بقوائم حديثة بأسماء هؤلاء العاملين والاستمرار فى تجديدها، فلا شك أنه مما يثير ضيق رجل الإعلام استلام أخبار مرسلة باسم الشخص الذى كان يشغل وظيفته قبل سنتين مثلاً، ويتساوى مع هذا استلام أخبار مرسلة على عنوان خطأ أو عنوان لم تعد تشغله الوسيلة الآن.

ثالثاً- أسس الإعلام الأمنى:

يقصد بأسس الإعلام الأمنى، ركائز أو أعمدة العمل التى يقوم عليها العمل الإعلامى الأمنى، وهى الأركان الأساسية التى يقوم عليها الإعلام الأمنى العام، أو الإعلام الأمنى المتخصص. ويمكن تحديد هذه الأسس (الركائز) فيما يلى:

أ - **النشر الصادق:** ويعنى فحص الحقائق والآراء والاتجاهات المتصلة بالأحداث أو الوقائع بشفافية ووضوح، ومن ثم عدم اللجوء إلى التعميم أو أنصاف الحقائق، والمعلومات غير الموثقة أو غير الدقيقة.

ب - **الاستخدام المتوازن والمناسب لوسائل الإعلام.** فالدراسات الإعلامية تشير إلى وزن كل وسيلة من وسائل الإعلام المسموعة أو المقروءة أو المرئية، وتحدد لكل منها تأثيرها ومدى تفاعلها مع الجماهير، وبما يتوافق مع طبيعة فئات المجتمع ومحدداته الثقافية والاجتماعية والسياسية.

ج- **التغطية الإعلامية الديناميكية للحدث أو الموضوع الأمنى،** وتعنى اعتناق أساليب فنية متطورة فى التحرير أو البث الإعلامى الأمنى، التى تعتمد على الرشاقة، والحركية والجاذبية، وتقوم على الاستخدام العقلانى للقيم الأخبارية من الدقة، والموضوعية، والمصداقية، والتوازن، والتوثيق. فضلاً عن أهمية التغطية التحليلية للحدث أو الخبر الأمنى، ولا سيما من خلال الخبراء المتخصصين.

د- **دعم العمل الأمنى فى مجال تحقيق أمن واستقرار المجتمع.** فالغاية الأساسية للإعلام الأمنى هى بث مشاعر الطمأنينة فى نفوس الأفراد، وإشاعة الأمن والأمان فى ربوع المجتمع ويتحقق ذلك من خلال توعية الجماهير، وتبصيرهم بالمعارف والمفاهيم الأمنية.

هـ- **الدعم الدائم للرأى العام بكافة المعلومات والحقائق الأمنية.** وبما يسهم فى تكوين رأى عام متجانس وداعم لثوابت وقيم المجتمع السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية ... إلخ.

و- **العمل على تحسين الصورة الذهنية لأجهزة الأمن فى المجتمع.** وبما يخلق الثقة، ويوطد روابط التعاون بين الجماهير وأجهزة الأمن بصفة دائمة.

وهنا ينبغى لنا أن ننهى خلافاً يسهم فى وجود حالة من الخلط والضبابية فى مفهوم الإعلام الأمنى والعلاقات العامة، بعبارة أكثر دقة هناك فارق بين الإعلام الأمنى المتخصص الذى تضطلع به إدارات العلاقات العامة فى أجهزة الأمن، ووظيفة العلاقات العامة - بمعناها العلمى والعملى - فى هذه الأجهزة.

هذه الإشكالية تثيرها بعض أدبيات العلوم الأمنية، حيث تشير إلى أنه " من الناحية العملية يجب تأكيد حقيقة أن العلاقات العامة نشاط وفعالية ومجال، والإعلام نشاط وفعالية ومجال، ولكن هناك مجالات اختلاف بينهما ".[1]

ولتوضيح ذلك نشير إلى أن العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة، تهدف إلى تحقيق علاقات قوية بين المنظمة وجماهيرها لتحقيق مصالح الطرفين، وهى فى سبيل ذلك تستخدم وسائل الإعلام المختلفة. ويكاد يجمع خبراء الإعلام والعلاقات العامة على أهمية النشاط الإعلامى لإدارة العلاقات العامة.

ومع تطور مفهوم الأمن، وسيادة مفهوم الأمن الشامل كانت هناك ضرورة، للتوسع فى نشاط الوظيفة الإعلامية لإدارة العلاقات العامة الأمنية، مما أظهر الحاجة إلى تبنى مفهوم الإعلام الأمنى، ونفضل أن يتمثل فى مركز متخصص يكون ملحقاً بإدارة العلاقات العامة، على أن يتواكب ذلك مع تطور مفهوم الإعلام الأمنى العام على التفصيل الذى قدمنا له فى الصفحات السابقة.

وترتيباً على ما سبق، تصبح مجموعة الأسس (الركائز) - التى نعرض لها هنا - هى أعمدة أساسية للعمل فى مراكز الإعلام الأمنى المتخصص، وأيضاً فى مجال الإعلام الأمنى العام بوسائله الجماهيرية المختلفة.

وتوضيحاً لذلك نختلف مع الدكتور على بن فايز الجحنى عندما يشير إلى أن فعالية

(١) أديب خضور، المرجع السابق، ص ٧١ .

الإعلام الأمنى تظهر على النطاق الداخلى على ثلاثة مستويات[1]:

- على مستوى العاملين فى أجهزة الأمن.
- على مستوى الجمهور.
- على مستوى الرسالة الإعلامية.

فالإعلام الأمنى - من وجهة نظرنا - ليس مجاله النطاق الداخلى، الذى هو جانب من نشاط إدارة العلاقات العامة الأصيل، والذى يتوجه إلى الجمهور الداخلى (رجال الأمن بكل فئاتهم ورتبهم والعاملين المدنيين)، أما نشاط العلاقات العامة على النطاق الخارجى، فهو الذى يتوجه إلى الجمهور الخارجى، وهو بالنسبة لأجهزة الأمن كافة المواطنين على تنوع فئاتهم وجنسهم وأعمارهم.. إلخ، وهو النشاط الذى ننقله برمته إلى الإعلام الأمنى، أو المركز المتخصص للإعلام الأمنى الذى يتبع إدارة العلاقات العامة، فضلاً عن نشاط وسائل الإعلام الجماهيرية التى تضطلع بدور الإعلام الأمنى العام، كإعلام فرعى يعنى بالأحداث والأخبار الأمنية.

ومن هنا نشير إلى التسمية الصحيحة التى أعيد بها تسمية إدارة العلاقات العامة فى وزارة الداخلية المصرية، التى أصبحت: الإدارة العامة للإعلام والعلاقات. وتضم إدارة للعلاقات العامة، وإدارة للعلاقات الإنسانية، ومركزاً للإعلام الأمنى.

وتعميماً للإفادة من تجربة مصر بإنشاء مركز للإعلام الأمنى، وتأكيداً لمفهومنا للإعلام الأمنى، نعرض فيما يلى للأسس التى يقوم عليها العمل فى هذا المركز، وهى كما يلى[2] :

١- إمداد كافة أجهزة الإعلام المحلية والدولية بالأخبار والمعلومات الضرورية بدقة

(١) أشار إلى ذلك الدكتور الجخنى فى أكثر من مقال أو دراسة، ونشير إلى ذلك تحديداً على التفصيل الوارد فى مؤلف: الإعلام الأمنى والوقاية من الجريمة، مرجع سابق، ص ٣٢ - ٤١ .

(٢) مبارك وأمن مصر، التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى، كتاب تسجيلى، من إصدارات الإدارة العامة للإعلام والعلاقات، وزارة الداخلية (القاهرة: مطابع الهلال ١٩٩٧، ص ١٦٦-١٩٨ .

وسرعة تتناسب والإيقاع اللاهث لطبيعة العمل الإعلامى، وهو الأمر الذى اقتضى إنشاء مركز للإعلام الأمنى يعمل على مدار ٢٤ ساعة يومياً.

٢- تسهيل المهام، وتذليل الصعاب التى قد تواجه رجال الإعلام أثناء تأديتهم لإعمالهم فى شتى المواقع والظروف وما يترتب على ذلك من توطيد الصلات مع كافة وسائل الإعلام محلياً ودولياً.

٣- متابعة ما تبثه وكالات الأنباء العربية والأجنبية وشبكة الإنترنت بواسطة فريق مؤهل من أكفأ عناصر الإعلام الأمنى.

٤- تتبع شكاوى وآراء المواطنين المنشورة أو المعلن عنها فى وسائل الإعلام، وفحصها، ودراسة حلها بالتنسيق مع الأجهزة المعنية، والرد عليها بأسرع ما يمكن.

٥- رصد الظواهر الإجرامية، والأنشطة الإرهابية على الصعيد المحلى والدولى وتحليل مدلولاتها، واستخلاص النتائج منها بأسلوب التوقع الأمنى، والإسهام فى تطوير الاستراتيجية الأمنية، ودعم اتخاذ القرار.

٦- قياس اتجاهات الرأى العام تجاه شتى القضايا المطروحة على الساحة سواء على مستوى الجمهور العام، أو فى نطاق عينة مقننة من المواطنين، باستخدام الوسائل العلمية فى هذا المجال حتى يتسنى التفاعل معه بموضوعية، وحشد قواه وتوجيهه إيجابيا صوب الأهداف القومية.

٧- المشاركة فى الاحتفالات والمناسبات القومية، والتى تتطلب تضافر جهود كافة المؤسسات الفعالة فى المجتمع وكذا إنشاء مراكز إعلامية فرعية لهذا الغرض تقوم بالتنسيق بين الأجهزة الأمنية والإعلامية من جهة، وتتولى إصدار نشرات ومطبوعات يومية لتغطية الأنشطة المرتبطة بالمؤتمر أو المناسبة، من جهة أخرى.

٨- إعداد الحملات الصحفية والإعلامية التى تهدف إلى مواجهة الظواهر الإجرامية،

والفكر المتطرف للقضاء عليها ووأدها، وكذا إجهاض محاولات التسلل الفكرى من قبل نشطاء الجماعات الإرهابية للمواقع المؤثرة جماهيرياً كالجماعات والمدارس.

٩- تسليط الأضواء على تجارب العائدين من التطرف باعتبارهم أقدر على كشف زيف وهوس جماعات الإرهاب الذين انخرطوا فى صفوفها، ثم تراجعوا عن قناعة.

١٠- متابعة ما يصدر عن منظمات حقوق الإنسان من تقارير أو نشرات للرد على ما تتضمنه من ادعاءات غير صحيحة، وافتراءات مدسوسة من جانب من يهمهم الإساءة والتشويه.

١١- الإنتاج الإعلامى للإعمال الفنية الراقية، التى تهدف إلى إبراز جهود الأجهزة الأمنية المختلفة، وكسب ثقة الجماهير، من خلال التأثير الفكرى والوجدانى فى جمهور المتلقين.

تلك هى ملامح التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى المتخصص، وهى تجربة رائدة فى المنطقة العربية، الأمر الذى دعا الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، التابع للجامعة العربية، إلى طلب تعميمها فى كافة الدول العربية، والأخذ بمقومات نجاحها (١)

وختاماً لهذا المبحث نود الإشارة إلى أن التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى مازالت فى طور نشأتها الأولى، الأمر الذى يقتضى ضرورة استكمال مراحلها للوصول إلى شكل الآلية الكاملة التى نطمح على المستوى الأكاديمى أن تتكامل، ويكون لها واقعها العملى والميدانى الذى يفيد العمل الأمنى، ليس فى مصر فحسب، بل فى الدول العربية قاطبة، فإذا كان مصطلح الإعلام الأمنى عربى النشأة، فمن الأفضل أيضاً أن يكون عربى التطبيق.

ولا يجب أن نذهب مع بعض الآراء التى أطلقت العنان لأولويات تطوير الإعلام الأمنى العربى، بأن اتجهت إلى فصل الوظيفة الإعلامية عن الأجهزة الأمنية بالكامل، وذلك

(١) تقدم وفد مصر بورقة عمل حول التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى فى اجتماع مجلس وزراء الداخلية العرب الذى عقد فى تونس فى الفترة من ٤-٦ يناير ١٩٩٦ .

بإنشاء مكتب قطرى للإعلام الأمنى، أى إنشاء آلية إدارية تتبع وزارة الإعلام (أو أية جهة أخرى مناسبة حسب ظروف كل بلد، تضم خبراء ومتخصصين فى المجالات المختلفة ذات الصلة بالموضوع الأمنى بمفهومه الشامل. ويكون هذا المكتب الجهة الوحيدة المسئولة عن الإعلام الأمنى القطرى، وبحجة أن المرجعية الراهنة للإعلام الأمنى العربى - الممثلة فى الأجهزة الشرطية العربية - تضيق على المفهوم الشامل للأمن !! بل ويضيف أن الأجهزة الشرطية العربية - وبالرغم من تطورها كماً ونوعاً فى العقود الأخيرة - لم تعد قادرة على أن تكون المرجعية الوحيدة للإعلام الأمنى العربى(١).

إن واقع الإعلام الأمنى العربى ما زال مبشراً بالخير، ومازلنا نطمح أن تتاح له الفرصة، ويتوفر له المناخ الذى يمكن من خلاله أن يتبوأ مكانته فى دعم العمل الأمنى سواء على المستوى القطرى، أو المستوى العربى.

إن الأمل مازال معقوداً على أجيال جديدة من رجال الأمن المتسلحين بالمفاهيم الإعلامية السليمة لتكوين كوادر نشطة ومتطورة تحمل على عاتقها مسئولية استكمال مسيرة تطور الإعلام الأمنى. وفى هذا المجال نود أن نشير إلى الحقائق التالية:

١- إن إدارات العلاقات العامة فى الأجهزة الأمنية، يجب أن تضطلع بمسئولياتها فى تطوير الشق الإعلامى بمفهوم الإعلام الأمنى الصحيح، ومن خلال استراتيجية واضحة للإعلام الأمنى المتخصص.

٢- إن وسائل الإعلام الوطنية مدعوة - من منطلق الحس القومى، والمسئولية الاجتماعية - أن تطور أداءها الإعلامى الأمنى من خلال المضمون والشكل، والكوادر البشرية المؤهلة لأداء هذه المسئولية، وعليها أن تستعين بالخبراء الأمنيين لشرح الثوابت الأمنية.

٣- تجسير العلاقة بين وسائل الإعلام والأجهزة الأمنية بإزالة كافة العوائق، ودعم أواصر التعاون والثقة من أجل تبنى استراتيجية موحدة للإعلام الأمنى التى تخدم الأهداف القومية، والمصالح الوطنية.

(١) أديب خضور، أولويات **تطوير الإعلام الأمنى العربى**، مرجع سابق، ص ٥٩-١٠١ .

المبحث الثالث

ملامح استراتيجية للإعلام الأمنى

لعل الحديث عن استراتيجية للإعلام الأمنى يسهم فى استكمال صورة الفهم الصحيح لمفهوم الإعلام الأمنى، أو لعل ذلك هو العكس، بمعنى أن الفهم الصحيح لمفهوم الإعلام الأمنى - كما أوضحناه فى هذه الدراسة - هو الداعى لوجود استراتيجية واضحة وفعالة للإعلام الأمنى.

ونود فى البداية أن نشير إلى أننا لا ندعى استقلالنا بإعداد استراتيجية متكاملة للإعلام الأمنى، فذلك شرف ومسئولية لاطاقة لنا بتحملها هنا، لأن التصدى لإعداد استراتيجية لأى عمل - بصفة عامة - هو مهمة خطيرة تحتاج إلى توافر العديد من الشروط والإمكانات، وفى مجال الإعلام الأمنى - بصفة خاصة - يضاف إلى ذلك عنصر الحساسية، وطبيعة المجتمع الذى سوف تعمل فيه هذه الاستراتيجية من حيث تكوين أفراده، والمتغيرات التى تعمل فيه، ويبقى أن ما نطرحه نوع من الفكر والخبرة فى هذا المجال نصيغه فى شكل ملامح عامة لما يجب أن تكون عليه هذه الاستراتيجية، أو قل هى أنموذج مبسط لاستراتيجية الإعلام الأمنى.

ولما كنا نميل إلى تقسيم مسئولية الإعلام الأمنى فى أى مجتمع - وبالأخص المجتمع العربى - فيما بين وسائل الإعلام العامة فى هذا المجتمع من جهة، ومركز الإعلام الأمنى المتخصص فى إدارة العلاقات فى جهاز الأمن من جهة أخرى. فإننا نعتقد أن مسئولية إعداد استراتيجية للإعلام الأمنى هى مسئولية الآلية الإعلامية فى جهاز الأمن ذاته، والتى من خلالها تفتح قنوات التعاون الخلاق والمبدع مع وسائل الإعلام العامة (مقروءة ومسموعة ومرئية)، وتجهيزها نحو صياغة أو بث إعلام أمنى عام من خلال المساحات

المخصصة لذلك فى هذه الوسائل. والقول بغير ذلك يصبح نوعاً من الخيال، أو محاولة لتحقيق المستحيل، لأنه من غير المنطقى أن تضطلع وسائل الإعلام العامة بإعداد استراتيجية خاصة بالإعلام الرياضى، وأخرى للإعلام الاقتصادى، وثالثة للإعلام التجارى ... إلخ، ولكن المنطقى - وهو المعمول به أن هذه الوسائل تضطلع بإعداد استراتيجية إعلامية قومية، تراعى فيها حدود مسئولياتها المجتمعية المنوطة بها، فالإعلام الأمنى جزء لا يتجزأ من الإعلام الشامل.

كما يجب أن نوضح أن استراتيجية الإعلام الأمنى المأمولة، يجب أن توضع فى إطار الإستراتيجية الأمنية، ومن ثم تشمل استراتيجية الإعلام الأمنى التوجهات والأسس والمعايير والأهداف العامة لفلسفة العمل الأمنى، وفى حدود المكان الزمان. ولا شك أن تحقيق ذلك يستوجب وضع استراتيجية علمية ومتكاملة، تحدد بدقة المقومات التى تستند إليها هذه الاستراتيجية، وأهدافها المرتقبة، وكذلك الآليات والبرامج المطلوبة لوضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ.

إنه من المفيد والضرورى التأكيد مجدداً على العلاقة التبادلية المتلازمة فيما بين الإعلام والأمن، أى التأثير المتبادل بين العمل الأمنى والعمل الإعلامى. وإذا كان العمل الأمنى، يعمل فى إطار مفهوم الأمن الشامل الذى يسهم فى، ويدعم عملية التنمية الشاملة فى المجتمع، ومن هنا يصبح دور الإعلام دوراً متكاملاً يسعى إلى تحقيق عدة مهام:

- **مهمة التنوير**، بمعنى إعطاء الجماهير المعلومات الصادقة، غير المنحازة، والعمل على تفسيرها وتحليلها بشكل يجعل الناس تفهم حقيقة أوضاعها وكيفية حل مشكلاتها.

- **مهمة التحفيز**، بمعنى دفع الناس إلى المشاركة بايجابية وذلك من خلال إتاحة الفرصة فى وسائل الإعلام للآراء المختلفة، لكى يعبر الناس عن أنفسهم ورؤيتهم للمشكلات، وتصورهم للحلول الممكنة، وتكوين رأى عام يمثل أغلبية الجماهير.

●● **مهمة الريادة والتبشير،** التى تقودها نخبة المجتمع من المثقفين والمبدعين، الذين يمثلون طليعة التقدم فى المجتمع ويملكون القدرة على التبشير بالمستقبل، ويساهمون فى تشكيل الرأى العام.

كما يجب ألا يغيب عن أذهان مسئولى الأمن ومسئولى الإعلام - إن شئنا الفعالية الحقيقية لاستراتيجية الإعلام الأمنى - فجوهر قضية الثقة بين الشرطة والجماهير، تتلخص فى: العمل الأمنى الجيد، والإعلام عنه. ويتحقق ذلك من خلال عمليتين أساسيتين:

الأولى : التعامل المباشر واليومى بين الشرطة والجماهير.

الثانى : التناول الإعلامى لواقع الأداء الأمنى.

وفى ضوء الحقائق السابقة، يمكن أن تتكون ملامح الاستراتيجية الإعلامية الأمنية فى العناصر التالية:

أولاً- الآليات:

تضطلع الجهات التالية بانفاذ استراتيجية الإعلام الأمنى:

١- مركز الإعلام الأمنى:

وهو الآلية الأساسية المسئولة عن استراتيجية الإعلام الأمنى، ويتبع مباشرة إدارة العلاقات العامة بجهاز الأمن (وزارة الداخلية)، ويكون مسئولاً عن متابعة الجمهور الخارجى المستفيد من الخدمة الأمنية، ومن الضرورى أن يتم تزويد هذا المركز بالتقنيات التكنولوجية الحديثة فى مجال الإعلام، وأن يقوم على العمل فيه كوادر أمنية مؤهلة إعلامياً، ولا بأس من دعمها بعناصر وخبرات إعلامية وسياسية واقتصادية واجتماعية.

٢- وسائل الإعلام العامة:

المقروءة والمسموعة والمرئية، والتى يتم التنسيق معها من خلال قيادات مركز الإعلام

الأمنى بجهاز الأمن والإفادة من إمكاناتها ومهارات كوادرها، والعمل على تشجيع الإنتاج الإعلامى المشترك، وتنشيط الرسالة الإعلامية التى تضطلع بها أجهزة الأمن، بحيث تصل إلى مختلف قطاعات المجتمع.

ثانياً- مقومات استراتيجية الإعلام الأمنى:

تقوم استراتيجية الإعلام الأمنى على عدد من المقومات لعل أهمها، ما يلى:

أولاً: العمل - بهدى من الشريعة الإسلامية وفى ضوء تعاليمها النيرة وقيمها السمحة الداعية الى الخير والصلاح والوئام - على تعزيز أواصر التعاون بين المؤسسة الأمنية والمؤسسة الإعلامية وعلى توظيف وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها المرئية والمسموعة والمقروءة لمضامين رسالتها التثقيفية والتوعوية والترفيهية وتكثيف نشاطها، بهدف:

١- تحصين المجتمع ضد الجريمة بالقيم الأخلاقية والتربوية بما يعصمه من الزلل والانحراف ويحول دون تأثره بالتيارات الفكرية المشبوهة والأنماط السلوكية المنحرفة الوافدة.

٢- الإسهام فى توجيه المواطن نحو السلوك السليم القائم على قيم الأخلاق والاستقامة واحترام القوانين والأنظمة، وتحصينه ضد كل أشكال الانحراف والتحلل الأخلاقى والفساد.

ثانياً: ترسيخ القناعة بأن الوقاية من الجريمة ليست مسئولية موكولة إلى الأجهزة الأمنية وغيرها من أجهزة العدالة الجنائية فحسب، بل مسئولية تتقاسمها مختلف المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها، ومن بينها المؤسسات الإعلامية.

ثالثاً : المساهمة فى تكوين رأى عام واسع يتعاون مع الأجهزة المختصة، من أجل الوقاية من الجريمة ومكافحتها على درب تحقيق طموحات المواطنين إلى مزيد من الاستقرار والنماء والرخاء وحماية المجتمع من شرور الإجرام وتيارات الأفكار الملوثة بالتحلل والفساد

ومن مختلف المحاولات العدوانية الإرهابية والتخريبية منها، الموجهة من الداخل والخارج.

رابعاً : نشر الوعى الأمنى بين المواطنين وتقوية الحس لديهم بأهمية المشاركة الفعلية والمستمرة فى مكافحة الجريمة.

خامساً : توعية الجماهير بوسائل المنع وطرق الوقاية من الجريمة وسبل علاجها، مع تبصيرها بأهمية اتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية أنفسها وممتلكاتها من مخاطر الجريمة.

سادساً : التعاون مع أجهزة الإعلام فى وضع ضوابط علمية ثابتة تحكم التناول الإعلامى العربى للقضايا والأحداث المختلفة ذات المردودات الأمنية التى تضمن الحد من آثاره السلبية.

ثالثاً - وظائف ومهام الإعلام الأمنى:

- رصد اتجاهات وسائل الإعلام ووكالات الأنباء المحلية والأجنبية، وتحليل مضمونها، والاسترشاد بما تحويه فى صياغة الخطط، وتصميم الحملات الإعلامية التى من شأنها دعم رسالة العمل الأمنى وتقويم أدائه.
- رصد وتحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من شكاوى للمواطنين تتعلق بجهاز الشرطة وفحصها بالتنسيق مع الأجهزة الأمنية المختصة والعمل على نشرها بذات الوسيلة.. بالإضافة إلى رصد ما ينشر ويتعلق بأحد أجهزة الدولة التى قد يكون من شأنها التأثير على حالة الأمن العام مستقبلاً وذلك فى إطار تناول مفهوم الأزمات والكوارث والتصورات المستقبلية وكيفية التناول الإعلامى لأبعادها الأمنية والعمل على مداركة سلبياتها.
- إعداد البيانات والأخبار الإعلامية التى تتناول جوانب أمنية وإخطارها لكافة وسائل الإعلام المحلية والأجنبية بالتنسيق مع كافة وسائل الإعلام الوطنى..

- التغطية الإعلامية لكافة المستجدات والأحداث التى تتعلق بأجهزة الأمن المختلفة والعمل بالتنسيق مع الأجهزة المختلفة على استقراء الواقع ومتطلباته والاسترشاد بها فى استحداث وتطوير الخدمات الأمنية بما يحقق مزيداً من دعم العلاقة بين المواطن وجهاز الشرطة بصفة خاصة وبين المواطن والدولة بصفة عامة والذى يعد إحدى مسئوليات والتزامات جهاز الشرطة..

- وضع أسس الطرح والتناول الإعلامى بالتنسيق مع مختلف وسائل الإعلام بالدولة لجهود وإنجازات أجهزة وزارة الداخلية بما يتفق والأسلوب العلمى والمستهدفات المنشودة وبما تنعكس آثاره الإيجابية على فعاليات الأداء الأمنى..

- إتاحة الفرصة كاملة لكافة وسائل الإعلام ومندوبيها ومشاركتها فى إعداد الموضوعات الإعلامية التى تتناول مشكلات وقضايا أمنية تتعلق بفعاليات الأداء الأمنى التى تبرز من خلال جهود الأجهزة الأمنية وتطورها وكفاءتها وآلياتها فى تحقيق الاستقرار ودعم مسيرة التنمية.

- دعم أواصر العلاقة الإيجابية والطيبة وتأكيدها مع كافة مؤسسات الدولة بما يدعم من رسالة الشرطة على مختلف الأصعدة وبما يحقق التكامل بينها وكافة المؤسسات..

- العمل على تطوير فعاليات أداء العاملين وصقل خبراتهم وإعدادهم أكاديمياً وحرفياً فى الداخل والخارج بما يمكنهم من القدرة على استيعاب معطيات العصر تكنولوجياً وبما يخدم قضايا الأداء الإعلامى فى مجال الأمن.

- استخدام الوسائل الإعلامية المختلفة فى مجال التوعية الأمنية والوقاية من الجريمة والتى تضمنتها الاستراتيجية العربية للتوعية الأمنية والوقاية من الجريمة...

- العمل والتنسيق مع مختلف وسائل الإعلام - المسموعة والمقروءة والمرئية والإلكترونية

- ومن خلال تقنياتها الفنية والمهنية على تقديم العديد من المشكلات والقضايا الاجتماعية ذات الأثر الأمنى المستقبلى، وطرحها على الرأى العام بهدف توعية المواطنين وخلق رأى عام متعاون ومؤيد لجهاز الشرطة من جهة، ومن جهة أخرى مساهماً ومشاركاً وداعماً لتقديم وتنمية حلول لمشكلات الواقع بما ينعكس على أثره الإيجابى على رسالة الشرطة بصفة عامة، وأداء أجهزتها المختلفة، بهدف دعم استقرار وبنيان المجتمع وسلامه الاجتماعى، والحفاظ على قيمه وتقاليده.

- الإسهام فى إعداد الأعمال الإعلامية وتقديمها من خلال وسائل الإعلام المختلفة - صحافة - إذاعة - تليفزيون - مواقع إلكترونية التى تستهدف فى المقام الأول توعية المواطن بكافة السبل والعوامل التى ينبغى أخذها فى الحسبان من أجل أمنه ومواجهة مظاهر الانحراف، وتنمية وعيه وإدراكه بالأسس والقيم الأخلاقية والدينية التى من شأنها دعم جوانب سلوكه وشخصيته بما يتفق وسياق المجتمع ونسقه ونظامه العام كعنصر فعال لاستقراره..

- الاهتمام بقطاعات ومجالات خاصة فى المجتمع:

- أطفال اليوم هم رجال المستقبل.. ويمكن أن يستثمر التوجه لهم عن طريق الأساليب التالية:

- الأفلام القصيرة (تعرض عليهم فى المدارس).
- مسرح العرائس.
- برامج الأطفال بالإذاعة.
- برامج الأطفال بالتليفزيون.
- أفلام الكرتون.
- دعوتهم لزيارة مراكز الشرطة - الإطفاء والحريق - والنجدة لتوعيتهم برسالة الشرطة.

- تكوين جماعات للمرور فى المدارس، تتولى تنظيم حركة المرور أمامها.
- تخصيص بعض الحصص فى المدارس لموضوعات الأمن، وزيادة المادة الموضوعية المخصصة لها فى مقررات التربية الوطنية.

- قطاع الأعمال والعمال.

إن الاهتمام بالعمال - وهم يشكلون قطاعاً بالغ الحجم من قطاعات المجتمع - أمر مهم وضرورى، ويمكن أن يستثمر التوجه لهم عن طريق الأساليب التالية:

- إقامة أواصر العلاقة القوية مع نقابات العمال.
- الاستغلال الأمثل لتواجدهم فى النوادى المخصصة لهم (نوادى العمال).
- تقوية العلاقة مع مسئولى الأمن الصناعى والدفاع المدنى بالمؤسسات المختلفة.

- قطاع الشباب:

من الأهمية بمكان التوجه نحو الشباب ... ومحاولة إشراكهم - على نحو ما - فى كل ما يدعم الجهد الشرطى ... وبث الوعى الأمنى بينهم وتبصيرهم بأساليب وأهداف الجماعات المتطرفة وآثار ومخاطر الإرهاب.

- قطاع المرأة:

ونعنى بالمرأة الأم ... حيث تستطيع أن تغرس كل المبادئ والمثل والقيم فى نفوس أطفالها ... وبث الرسائل المتقنة التى تكفل التوعية المطلوبة، وحثها على اتباع أساليب الوقاية تجنباً لكل ما يؤدى إلى خطر ما.

- استخدام النوادى ... وأماكن التجمعات الجماهيرية:

تؤدى النوادى رسالة اجتماعية وثقافية وترفيهية، ولكنها تستطيع أن تضيف لذلك رسالة أمنية من خلال:

● إقامة ندوات ومحاضرات حول بعض القضايا أو الموضوعات الأمنية، أو حول الجريمة وأساليب مكافحتها، أو حول السلوك القويم فى القيادات، وما إلى ذلك.

● يمكن عرض بعض الأفلام التسجيلية أو المواد الفيلمية المختارة التى تشرح جانباً ما، أو تلقى الضوء على موضوع معين.

- أفلام الفيديو والميديا الحديثة:

العمل على إنتاج أعداد من أفلام الفيديو والأسطوانات (C.D)، بهدف تبصير المواطنين وتثقيفهم أمنياً، عن طريق توزيعها على التجمعات الشبابية والجماهير، أو عرضها فى المناسبات المختلفة، والميادين العامة، والنوادى ويمكن أن تتضمن هذه الرسائل على سبيل المثال:

● أفلام الدفاع المدنى.

● أعمال النجدة.

● مكافحة السرقات والاحتيال.

● سبل الوقاية ومكافحة الحرائق.

● أعمال المرور.

● التحصين ضد الشائعات.

- المؤتمرات والندوات:

وتتم فى الجامعات والمعاهد والنوادى والمراكز الثقافية والاجتماعية والمكتبات العامة.

● استغلال المناسبات الأمنية (عيد الشرطة) لتكثيف الجهود الإعلامية الأمنية، ودعم التلاحم بين الشرطة وجمهور المواطنين.

- عرض الأعمال البارزة والبطولات والتضحيات التى يقوم بها رجال الشرطة لمكافحة الإرهاب، ومقاومة الجريمة.

- المشاركة فى المعارض:

وذلك بمشاركة هيئة الشرطة بأجهزتها المختلفة والنوعية فى المعارض، لعرض أوجه متعددة لنشاطات الوزارة مثل معرض الكتاب الدولى - ومعرض التكنولوجيا الأمنية.

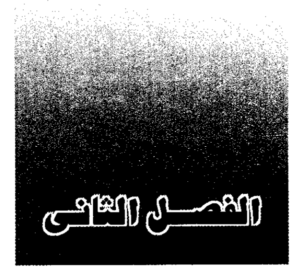
- تشجيع الشرطة المجتمعية:

وهو اتجاه حديث فى مكافحة الجريمة وأمن المجتمع، ويتركز فى تنشيط وتحفيز عناصر من أفراد المجتمع للقيام بدور فعال فى حماية وتأمين المجتمع ضد بعض مظاهر الانحراف أو الجريمة.

- الحملات الإعلامية الخاصة:

التخطيط والتنفيذ الواعى لحملات إعلامية مركزة لمقاومة ظواهر ضارة بأمن المجتمع وسلامته، كحملات التوعية المرورية، أو التحصين ضد الشائعات، أو مقاومة الإرهاب ... إلخ.

على أنه يجب أن يراعى فى استخدام مثل هذه الحملات إخضاعها لأسلوب علمى سليم عند التخطيط والتنفيذ، فضلاً عن ضرورة إعداد دراسات عميقة سابقة لتخطيطها، وتنفيذها بأسلوب فنى جذاب، واستخدام استمالات عاطفية وموضوعية فى مضامينها.



الأطر النظرية

لإدارة الأزمات

تمهيد : موضوع الأزمات والكوارث، موضوع قديم وجديد فى آن معاً، فلقد خُلق الإنسان مأزوماً بطبعه ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الإِنسَانَ فِي كَبَدٍ (٤)﴾[1] أى فى نَصَبٍ وشدة، يُكابد مصائب الدنيا وشدائد الآخرة. فالإنسان منذ فجر التاريخ وهو يعيش فى سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث، ومع تطور المجتمع المعاصر، وتعاظم وكثرة المستحدثات التكنولوجية فى جميع مجالات الحياة، ما زال الإنسان مأزوماً، وما زلنا نعيش فى عالم من الأزمات.

والملاحظ - بحق - أن الأزمات والكوارث فى حياة الإنسان، تشمله وتحيط به سواء على المستوى الفردى (الذاتى) أو الأسرى، أو المحلى، أو الدولى ومناط ذلك يرجع إلى تصارع المصالح وتعارضها وصراعها الخفى والعلنى وما يتطلبه ذلك من حيازة للقوة بأشكالها المادية أو المعنوية، وما يستدعيه ذلك من حرمان للآخرين إلى ذات المستوى من التفوق والقوة. كل ذلك وغيره يكون دافعاً لنشوء الأزمات.

وفى إطار جهود الإنسانية على مر التاريخ لاحتواء الأزمات والكوارث، تبلور ما يُعرف بعلم إدارة الأزمات والكوارث، وهو علم حيوى متجدد ينمى القدرات، ويعين على الإفادة الكاملة من الإمكانات لدرء أخطار الأزمات والكوارث، ما كان ذلك ممكناً، ومن ثم نقول: **إن علم إدارة الأزمات والكوارث هو علم التحسب للمنتظر ولغير المنتظر.**

وفى العصر الحديث، أصبحنا نسمع ونقرأ كل يوم عن أهمية إدراك مفهوم الأزمة والكارثة، وضرورة القدرة على التعامل العلمى الصحيح مع الأزمة فيما يعرف بإدارة الأزمة أو الكارثة، ولا يكاد يخلو يوم إلا ونطالع عبر الصحف أو شاشات التليفزيون أو أثير الإذاعة، خبراً يتناول أزمة أو كارثة هنا أو هناك.

---

(١) سورة البلد الآية (٤).

لقد تعاظم مفهوم الأزمة أو الكارثة اليوم، فى حدود القرية الإلكترونية التى نعيشها، بحيث لم يعد هناك كيان إدارى - مهما قل حجمه أو صغرت أجزاؤه - لم يعد بمنأى عن تأثيرات الأحداث داخل هذا العالم، فأى أزمة تحدث فيه تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط وتأثير على كافة الكيانات الإدارية الأخرى، مع اختلاف فى درجة الشدة والقوة من دولة إلى أخرى.

إن عالم الأزمات والكوارث جزء منا، ولا فكاك لنا منه، ومن ثم فإن اعترافنا بضرورة وحتمية الأزمة يتطلب منا أن نكون أكثر استعداداً لمواجهتها، وتجنباً لمخاطرها. على أنه يجب أن ندرك أن الأزمات والكوارث ليست كلها بالمفهوم الفلسفى (شر ونقمة)، بل هى بالمفهوم العملى وسائل لتحصين الإنسان من غوائل تكرارها، كما يجب أن تكون دافعاً لاستنهاض الفكر والمعارف الإنسانية، لاستنباط الحلول، أو تكوين ميراث متراكم من المخترعات العلمية ووسائل التقنية التى تيسر حياة الإنسان، ومن ثم يتحول الحدث من أزمة إلى ميزة لخير الإنسان وتقدم الحياة.

وفى ضوء كل ما سبق فإن الإحاطة بعلم إدارة الأزمات والكوارث وإدراك المفاهيم الحديثة لها، إنما يمثل: ضرورة حياة، أو قل وسيلة إلى جودة الحياة ذاتها، وإدراك التقدم والتطور، سواء للفرد أو المنشأة أو الدولة، ومن ناحية أخرى فإن إدراكنا وإحاطتنا لأسس ومفاهيم إدارة الأزمة، يمكن أن يساعد فى تحديد دور الإعلام بصفة عامة، والإعلام الأمنى بصفة خاصة فى إدارة الأزمات والكوارث.

وإيماناً منا بهذه القناعات، كان من الضرورى أن نعرض فى إطار هذا الفصل لعدة مفاهيم أساسية تتحدد فيما يلى:

المبحث الأول: علم إدارة الأزمات.

المبحث الثانى: آليات التعامل مع الأزمات.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات الأمنية.

المبحث الأول
علم إدارة الأزمات

تشير العديد من الأدبيات التى تناولت موضوع الأزمة، إلى إشكالية تعريف الأزمة، وتذهب فى تفسير ذلك إما إلى تعدد الأزمات وكثرة تنوعها بحيث أصبح لفظ الأزمة يطلق على العديد من المواقف المختلفة، وإما أن صعوبة تعريف الأزمة - من وجهة نظر دراسات أخرى - ترجع إلى خصوصية المنظور الذى ينظر به كل علم من العلوم إلى معنى الأزمة.

ولعلنا ونحن فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، ومن واقع رصد هذا الزخم المتراكم من البحوث والدراسات والكتابات المختلفة التى تعرضت لمفهوم الأزمة بالشرح والتفسير، نستطيع أن ندعى أن مفهوم الأزمة أصبح واضحاً جلياً، يدرك كل فرد معناه - على المستوى الفردى - وتدرك كل مُنظمة مضمونه - على المستوى المؤسسى.

ولم نعد فى حاجة الآن إلى أن نصدِّر كتاباتنا بهذه الإشكالية.

ونستطيع أن نذهب فى هذا المجال إلى ما هو أبعد من ذلك بالإشارة إلى أننا الآن نستطيع أن نميز أسس علم جديد لعملية إدارة الأزمة محددة المعالم، ومرتبة المراحل، منذ نشوء الأزمة، إلى تطورها ونضوجها، وانتهاءً بزوال كافة آثارها وتداعياتها.

وترتيباً على ما سبق، نتناول فى هذا المبحث الأسس العامة لعلم إدارة الأزمات من خلال الموضوعات التالية:

- الأزمة: خلفية تاريخية، التعريف وإشكالية الأزمة والكارثة.
- النظرية العامة لإدارة الأزمة.
- التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث.

أولاً- الأزمة: خلفية تاريخية، التعريف وإشكالية الأزمة والكارثة:

١- خلفية تاريخية:

من المتفق عليه أن "الأزمة" قديمة قدم الوجود الإنسانى ذاته. أما الاستخدام المنظم لكلمة "أزمة" فتعود أصوله الأولى إلى علم الطب الإغريقى القديم، "حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصيرية فى تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة، وإما موته ..."(١).

ولعل ذلك يفسر اتجاه معظم معاجم اللغة الإنجليزية – عند تعريفها لكلمة - Crisisإلى تحديدها بأنها: لحظة حرجة، ونقطة تحول فى مرض أو حياة أو تاريخ ... إلخ

[Turning- Point in Illness, life, history, etc.](٢).

وشاع استخدام مصطلح الأزمة فى القرن السادس عشر فى المعاجم الطبية، وقد انتقل فى القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر فى العلاقات بين الدولة والكنيسة. وتواتر استخدامه فى القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة فى العلاقات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

ولم يكن غريباً أن يستخدم علماء الطب النفسى مصطلح الأزمة فى بحوثهم منذ مطلع القرن التاسع عشر وحتى الآن، عند حديثهم عن أزمة الهوية، أو الانعكاسات النفسية للأزمات على الفرد والجماعة، كما شاع استخدام المصطلح ذاته فى مجال الدراسات

(١) عباس رشدى العمارى، إدارة الأزمات فى عالم متغير (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣) صـ ١٧ .

(2) Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Third Edition, Oxford University Press, 1974, P 206.

ويلاحظ – وتأثراً بهذه النشأة الأساسية لكلمة الأزمة فى المجال الطبى – أن بعض الباحثين استعار المصطلحات الطبية فى وصف مراحل الأزمة وقسمها إلى: مرحلة ظهور أعراض الأزمة، ومرحلة الخطورة الفعلية، ومرحلة التصعيد فى خطورة الأزمة، ومرحلة الخروج من الأزمة.

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

ويشار أيضاً إلى أن مصطلح الأزمة عرفته أيضاً دراسات علم الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وكانت لهذه الدراسات إسهاماتها الجوهرية فى تكوين أو نشأة علم إدارة الأزمات.

وهكذا، بات مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار فى مجتمعاتنا المعاصرة، سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو المنظمة أو الدولة، وبصورة أخرى أصبح مصطلح الأزمة متداولاً على نطاق واسع، بدءاً من الأزمات الفردية، وانتهاءً بالأزمات الدولية.

٢- تعريف الأزمة:

لتحديد المقصود بـ "الأزمة"، وجرياً على ما اعتادت عليه البحوث والدراسات الاجتماعية، يمكن أن نعرض للمعنى اللغوى، ثم نردفه بالمعنى الإجرائى.

● **التعريف اللغوى:**

- فالأزمة فى اللغة العربية: تعنى الشدة والقحط، والجمع أوازم[١].
- وتشير إلى موقف أو حالة طارئة واستثنائية مغايرة للمجرى العادى للأمور. ونظراً لثراء اللغة العربية بمفرداتها المختلفة، فلم يكن استخدام لفظ "أزمة" شائعاً فى الأدبيات العربية القديمة، إلى أن لفتت الدراسات الأجنبية انتباه الباحثين العرب، وكانت الترجمة المباشرة لكلمة **Crisis** تعنى أزمة.
- أما فى اللغة الأجنبية: فإنه فى اللغة الإنجليزية، وكما سبقت الإشارة إلى تعريف قاموس أكسفورد لكلمة **Crisis** بأنها تعنى: نقطة تحول فى المرض، أو تطور الحياة أو التاريخ ... إلخ، ونقطة التحول هذه - وفقاً للقاموس - تتسم بالصعوبة والخطورة

(١) راجع:
- مختار الصحاح: القاهرة، المطبعة الأميرية، ١٩٢٦.
- المعجم الوجيز: القاهرة، المطابع الأميرية، ١٩٩٨.

والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ قرار محدد وحاسم فى فترة زمنية محدودة.

ويعرفها قاموس "هيرتيج" بأنها: وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً كما فى الشئون السياسية(١).

ويعرفها قاموس "ويبستر" بأنها: نقطة تحول للأحسن أو الأسوأ فى مرض خطير أو حمى - ضغوط أو خلل فى وظائف - تغيير جذرى فى حالة الإنسان - وقت عصيب غير مستقر وأوضاع غير مستقرة(٢).

وفى اللغة الفرنسية **Crise:** تعنى نوبة، أزمة، فاقة، فقر، نزاع، توتر(٣).

ونبادر إلى تأكيد أن لفظة أزمة فى اللغة العربية أو الأجنبية - وكما هو واضح - لا تثير خلافاً، لأن منظور اللغة محدد وهو بيان المعنى المباشر والأكثر استخداماً للكلمة. ولكن الخلاف يحتد عند تحديد معناها الإجرائى.

- **التعريف الإجرائى للأزمة:** إن محاولة الوقوف على تعريف واحد محدد للأزمة أمر صعب وعسير تنوء به جهود أى باحث، وذلك أمام آلاف من الدراسات والبحوث التى حاولت وضع تعريف إجرائى للأزمة. وقد أشار إلى هذا المعنى الدكتور عباس العمارى - فى كتابه الصادر منذ أكثر من عشر سنوات - عندما قال: "وجه الصعوبة إذن فى تحديد مفهوم (الأزمة) يكمن فى شمولية طبيعته، واتساع نطاق استعماله لينطبق على مختلف صور العلاقات الإنسانية فى كافة مجالات التعامل الإنسانى، وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد أن يكون من المتعذر عليه إن لم يكن من

(1) The American Hertage Dictionary, Houghton Miffin Company, Boston, U.S.A 1985.

(2) Webster's Dictionary, Ninth Edition, New Collegiate Dictionary, Merriam - Webester/Nc, Publisher, U.S.A, 1989, P. 307.

(٣) جروان السابق، كنز الطالب: قاموس فرنسى - عربى، الطبعة الأولى (بيروت: دار السابق للنشر، ١٩٧٢) صـ ١٥١ .

المستحيل، أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح (الأزمة) فى ثراء إمكانياته، واتساع مجالات استخدامه، بدءاً من الحديث عن (أزمة الثقة) بين صديقين، وتهدد استقرار صداقتهما، وانتهاء بأزمة العلاقات القطبية التى قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى، وتهدد مصير العالم بأسره، مثل: أزمة الصواريخ الكوبية (أكتوبر ١٩٦٢)(١).

- فإذا أضفنا إلى ذلك آلافاً من الكتب والبحوث التى تناولت مفهوم الأزمة خلال السنوات العشر الأخيرة، وفى ظل التطور التقنى الذى طرأ على وسائل الطباعة، ودور الحاسبات الإلكترونية، والإنترنت فى نقل المعلومات، تزداد مشكلة تحديد تعريف إجرائى للأزمة تعقيداً.

ويكفى أيضاً أن نشير إلى دراسة لباحث مصرى حاول أن يحدد مفهوم الأزمة فى صدر دراسته فأورد ما يقرب من خمسة وثلاثين تعريفاً للأزمة!!(٢).

وإذا ذهبنا مع بعض الباحثين فى محاولة تصنيف التعريفات التى وُضعت للأزمة، نجد أنها تنطوى تحت خمس فئات(٣):

الفئة الأولى:

ركزت على **موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر،** ومن أمثلتها تعريف الأزمة بأنها: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام"(٤).

الفئة الثانية:

ركزت على **نتائج الأزمة وجوانبها السلبية،** ومن أمثلتها أن الأزمة هى: "حدث مفاجئ

(١) عباس العمارى، **إدارة الأزمات فى عالم متغير**، مرجع سابق، صـ ١٦، ١٧ .

(٢) قدرى على عبد المجيد، **دور الاتصال فى إدارة الأزمات**: دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابى عام ١٩٩٧، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية الإعلام - جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، صـ ١٢٨ - ١٣٧.

(٣) ، (٤) محمد رشاد الحملاوى، ومنى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات فى الصناعة المصرية**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ١٩٩٧، صـ ١١٩ .

غير متوقع له نتائج سلبية يرتبط به حدوث خسائر فى الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة"(١).

الفئة الثالثة:

ركزت على **الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة**، ومن أمثلتها أن الأزمة هى: "نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادى ومباغت، ويرتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً فى فترة زمنية محددة للغاية، ولأن الخطر يجىء مفاجئاً فإنه يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها"(٢).

الفئة الرابعة:

ركزت على **الجانب الإيجابى والسلبى للأزمة**، ومن أمثلتها أن الأزمة هى: "تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التى يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها"(٣).

الفئة الخامسة:

ركزت على **مدى الإدراك والوعى بوجود الأزمة**، ومن أمثلتها أن الأزمات هى "معارف خاصة تعتمد على إدراكنا لحالات الخلل والتمزق والتى نعتقد أنها تؤدى إلى تناقضات وتغيرات مفاجئة لدرجة يصعب التوافق معها"(٤).

(١) عصام الدين محمود العنانى، **أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلى لتفعيل إدارتها**، المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٩، صـ ٨٢ .

(٢) أحمد سيد مصطفى، **منهج مقترح لإدارة الأزمات**، مجلة الفكر الشرطى، المجلد الرابع، العدد الرابع، مارس ١٩٩٦، صـ ١٩٥ .

(٣) عباس العمارى، **إدارة الأزمات فى زمن متغير**، صـ ١٨ .

(٤) محمد شومان، **إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار**، المؤتمر السنوى الرابع للأزمات والكوارث ١٩٩٩، صـ ١٥ .

ومع ذلك فإن هذا التصنيف لا يمكن أن يشمل كافة التعريفات التى اجتهد الباحثون فى صياغتها لتعريف الأزمة، وذلك لتعدد أبعادها، وتنوع مجالاتها ومن ذلك مثلاً التركيز على الجانب الاتصالى أو الإعلامى للأزمة، والتى ترى أن الأزمة ناشئة عن النشر السيئ وغير الحقيقى عن المنتج أو المنظمة.

نحن إذن أمام تعدد هائل للتعاريف المستخدمة فى تحديد مفهوم الأزمة. ولكن قراءة معمقة لهذه التعاريف تؤكد أن تعددها يعود إلى اختلاف النظرة إلى الأزمة، وإلى اختلاف الجانب الذى يجرى التركيز عليه من بين الجوانب المختلفة للأزمة. الأمر الذى يتيح إمكانية القول إن تعدد وتنوع هذه التعاريف لا ينفى تكاملها(١).

ويرجع هذا التعدد المربك لتعريف الأزمة إلى العديد من الأسباب لعل من أهمها:

- صعوبة حصر وتحديد ما هو المقصود بالأزمة.
- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه.
- خصوصية المنظور الذى ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة.
- التداخل البينى للعلوم المختلفة فى المجال الواحد.
- تأثير ثورتى التكنولوجيا والمعلومات على مجالات الحياة المختلفة.

ونتيجة لكل ما سبق، نؤكد أن تعريف الأزمة لم يعد صعباً، وأن مفهومها لم يعد مجهولاً، وأن لكل فرد أو كيان (مُنظمة) أن يعرف الأزمة بما يشمل حدودها التى تحدث فعلاً فى محيط حركته ومصالحه واهتماماته، ومن حصيلة خبرته بالأحداث أو المواقف الأزموية التى مرَّ بها.

فلم يعد صعباً أن نعرف أن الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع، يهدد المنظمة ويحتاج إلى

(١) أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ٧ .

صانع قرار سريع ورشيد. أو هى موقف يواجهه متخذ القرار فى مُنظمة (دولة - مؤسسة - مشروع - أسرة) حيث تتلاحق الأحداث وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، ويصبح الأمر أكثر سوءاً إذا فقد متخذ القرار - فى هذه الظروف - قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.

كما يُشار فى هذا الصدد إلى أن موضوع دراستنا هذه يتركز حول مفهوم الأزمة فى إطار (الإدارة العامة)، ومن ثم نستبعد كافة التعريفات الأخرى التى ترد فى مجال إدارة الأعمال مثلاً أو الاقتصاد أو الاجتماع أو ... إلخ، وإن كان ذلك لا يمنع من الاستعانة ببعض المداخل السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية أو غيرها التى تخدم مجال البحث وتكون ذات صلة بمفهوم الأزمة فى مجال الإدارة العامة.

وإذا أردنا الوقوف على تعريف محدد، فإننا ننطلق من تعريف دائرة معارف العلوم الاجتماعية التى عرفت الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ فى العلاقات بين شيئين". وبمعنى آخر أن أساس تعريف الأزمة - فى أى مجال - يجب أن ينطلق من لحظة وجود خلل خطير ومفاجئ فى العلاقات بين متغيرين أو أكثر.

ومن ثم يمكن أن نعرف الأزمة بأنها:

"حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوى على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، ويحتاج إلى تدخل سريع وشديد من قيادة المنظمة".

ويتضح من هذا التعريف أن المنظمة تكون بصدد أزمة فى حالة توافر شرطين أساسيين:

الأول: أن ينقطع فجأة سير العمل المعتاد فى المنظمة نتيجة وجود خلل خطير ومفاجئ.

الثانى: أن تتعرض الافتراضات والمسلمات التى يؤمن بها أطراف المنظمة للتهديد

المباشر والجسيم.

ومعنى هذا ببساطة أن الأزمة فى جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها، وبصفة عامة يتهدد كيانها بالكامل للزوال.

٣- إشكالية الأزمة والكارثة:

تدعى بعض أدبيات الأزمة وجود خلط بين مفهوم الأزمة وغيرها من المفاهيم. والواقع أن هذا الخلط لا وجود له بدليل أن كل من تعرض لتوضيح هذا الخلط أكد وجود فارق بين الأزمة وغيرها من المفاهيم التى تختلط بها:

فالواقعة : Incident هى شىء حدث وانقضى أثره، مثل: خلل فى أحد مولدات مفاعل نووى لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله.

والحادث : Accident هو خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله، كأن يتوقف الإنتاج فى مصنع لتعطل مولدات الكهرباء مثلاً بحيث يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات إصلاح المولدات[١].

والصراع :Conflict وهو نوع من التضاد أو التعارض فى المصالح والقيم والأهداف يولد صراعاً بين إرادتين أو أكثر.

والصدمة: وهى شعور مفاجئ حاد مركب بين الغضب والذهول والخوف[٢].

ولعل مثل هذه الأمثلة من المفاهيم تختلف تماماً عن مفهوم الأزمة، دون وجود أى نوع من الخلط، إما لأنها موقف أو حدث لم يرق إلى مستوى الأزمة من الفجائية أو الخطورة أو التهديد الجسيم لكيان المنظمة، وإما أنها تكون مصدراً رئيسياً للأزمة كالصراع مثلاً،

---

(١) محمد رشاد الحملاوى، **إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية**، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣) صـ ١٨ - ١٩ .

(٢) جمال الدين أحمد جواش، **وحدة بحوث الأزمات**، المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٦، صـ ٤٧ .

أو أن تكون أحد عوارضها أو نتائجها كالصدمة.

وهكذا ينبغى عدم الالتفات إلى ما قد يثيره البعض من احتمالية الخلط بين هذه المفاهيم أو غيرها - كالقوة القاهرة والحادث والمشكلة - وبين مفهوم الأزمة الواضح والجلى فى مفهومه وخصائصه وطبيعته.

والمعيار الفاصل فى هذا المجال وجود (خطر) و (تهديد للمصالح) ينقل أى موقف إلى مستوى الأزمة.

أما مفهوم الكارثة **Disaster**، فهو أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات. وتعنى الكارثة: حادث أو خلل مفاجئ يصيب المنظمة أو المجتمع، وتنتج عنه آثار مادية أو بشرية فادحة(١).

أو هى: "حدث مفاجئ - يكون غالباً بفعل الطبيعة - يحدث أثراً مدمراً ينجم عنه ضرر مادى أو غير مادى، أو هما معاً، ويعرض المجتمع كله أو جزءاً منه إلى أخطار شديدة، ويحتاج إلى جهود كافة أجهزة الدولة، وأحياناً إلى مساعدات المجتمع الدولى".

ومبعث الخلط المنطقى بين مفهوم الكارثة ومفهوم الأزمة، أنه غالباً ما تؤدى الكارثة إلى أزمة أو عدة أزمات، وقد يحدث العكس أيضاً، فقد ينتج عن تفاقم أزمة ما وتصاعدها كارثة مادية أو بشرية أو كلاهما معاً. فمظاهرة ما تضم جمهرة من الناس (أزمة)، قد يقومون بإشعال النيران أو تحطيم محطات كهرباء أو شبكات مياه فقد يتسببون فى (كارثة)، وقد يؤدى زلزال (كارثة) إلى عدة أزمات (أزمة مأوى، اتصالات، أمن ... إلخ).

---

(١) تقدم المنظمة الدولية للحماية المدنية تعريفاً شاملاً للكارثة بأنها "حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة فى الأرواح والممتلكات. وقد تكون طبيعية، مردها فعل الطبيعة (سيول - زلازل - عواصف ... إلخ)، وقد تكون فنية، أى مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً (عمدياً) أو لا إرادياً (بإهمال) وتتطلب لمواجهتها معونة الوطن، أو على المستوى الدولى إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية - انظر: محمد حلمى صديق، تكنولوجيا إدارة الكارثة، المؤتمر الدولى لإدارة الكوارث، القاهرة - أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، سبتمبر ١٩٩٠، صـ ٦٠ - ٦١ .

وقبل أن نعرض للجدول التالى الذى يوضح الفارق بين الأزمة والكارثة، يشار إلى أن الالتصاق الغالب بين الكارثة والأزمة يجعل الخلط وارداً ومنطقياً ومقبولاً، وأن حديثنا فى هذه الدراسة يشمل كلاً من الأزمة والكارثة فى إطار واحد على أساس أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من وجود بعض الفوارق بينهما، كما يوضحها الجدول التالى:

جدول يوضح الفروق بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمـــة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت فى الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً ... وبشرية	غائباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

وقبل أن ننهى الحديث فى إشكالية الأزمة والكارثة، يحسن أن نستكمل هذا العرض، بملخص لما أثير فى هذا المجال حول نقطتين مهمتين:

النقطة الأولى: ما آثاره الدكتور حسن أبشر الطيب من وجود ثلاثة مصطلحات تستخدم كمترادفات وإن اختلفت دلالاتها بدرجات وهى: (الأزمة)، و(مصدر الخطر)، و(الكارثة)[1]، وذلك لوجود فروق موضوعية واضحة بين المفاهيم الثلاثة، فمصدر الخطر يقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات قد لا تتحقق فى أرض الواقع، وتظل كونها مجرد تهديدات، لكن بعض التهديدات قد تتحول إلى أزمات أو كوارث، كذلك قد ينشأ عن الأزمات والكوارث

(١) حسن أبشر الطيب، **إدارة الكوارث**، الطبعة الأولى (القاهرة: ميدلايت المحدودة، ١٩٩٢) صـ ١٦ - ١٨ .

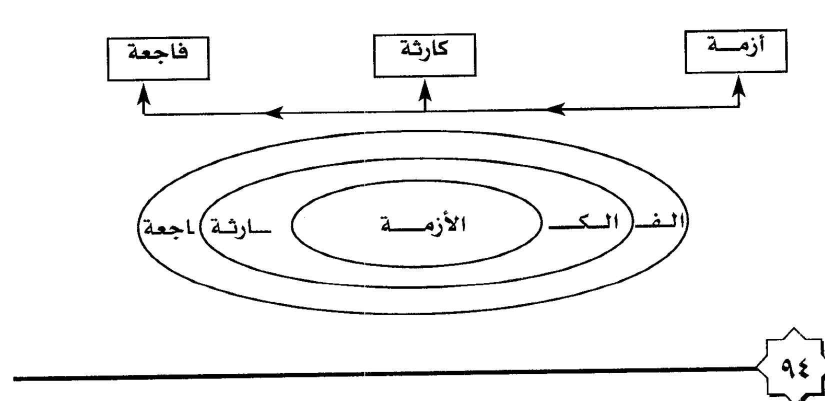
تهديدات من نوع جديد.

ورغم هذا التداخل الشديد بين الأزمة والكارثة ومصدر الخطر فإن لكل منهما حاله وحدوده، فمصدر الخطر قد يزول أو ينمو تدريجياً أو يتلاشى تدريجياً، بينما الكارثة هى حادث أو خلل يصيب المنظمة أو المجتمع فى وقت معين، وينتج عنه خسائر فادحة ومعاناة واسعة، وغالباً ما تؤدى الكارثة إلى أزمة أو أزمات، وقد يحدث العكس أيضاً، أى ينتج عن تفاقم الأزمة كارثة.

والنقطة الثانية: التداخل بين مفهوم الكارثة ومفهوم الفاجعة **Catastrophe** رغم أن المعنى والاستخدام لمفهوم الفاجعة يدل على نوع أو نمط من أنماط الكوارث، حيث يمكن تعريف الفاجعة بأنها كارثة مفاجئة وكبيرة، ونهاية مأساوية تؤدى إلى خراب أو تدمير فى ترتيب الأشياء.

والخلاصة هنا، أننا نستطيع أن نميز بين الأزمة والكارثة والفاجعة على شكل تصاعدى، أو فى شكل ثلاث دوائر، فى البداية أو كدائرة أولى تأتى (الأزمة)، ثم فى الوسط أو كدائرة ثانية تأتى (الكارثة)، ثم على الطرف الآخر أو كدائرة ثالثة تأتى (الفاجعة).

شكل يوضح العلاقة بين
الأزمة والكارثة والفاجعة



ثانياً- النظرية العامة لإدارة الأزمة:

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التى ازدادت أهميتها فى الآونة الأخيرة، والذى شهد تطورات متلاحقة سواء على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى.

وتعود حداثة هذا العلم وأسباب ظهوره إلى طبيعة العصر وما يحتاجه من متغيرات، وما يطرحه من معطيات وإمكانات، جعلته عالماً مأزوماً تتصارع فيه المصالح، وتتفوق فيه قوة جديدة فاقت القوة الحربية العسكرية، وهى قوة المعلومة والمعرفة .. ومن ثم ازداد الصراع حدة، وتسارع حجم وكم الأزمات على مستوى الفرد والأسرة والمنظمة والدولة .. وهو ما يحتاج بالطبع إلى الإدارة.

١- نشأة وتطور علم إدارة الأزمة:

على الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ ذاته، فإن وعى الإنسان بأهمية إدارة هذه الأزمات لم يتبلور إلا فى السنوات الأخيرة. فالزخم المتراكم من التجارب الأزموية، والتغيرات المتسارعة فى العصر الحديث، دفع الباحثين إلى التعمق فى مفهوم الأزمة تحليلاً وتأصيلاً، وصولاً إلى بلورة ملامح علم متكامل ومستقل لإدارة الأزمة.

وتشير بعض الدلائل إلى أن الاتجاهات العالمية الحديثة فى دراسة الأزمات التى ساهمت فى تكوين علم إدارة الأزمة قد اتخذت مسارين(١):

المسار الأول: اهتم بمفهوم علم الأزمات بشكل عام، وما اعتراه من تطورات بدءاً من تحديد مفهوم الأزمة والتطورات التى لحقت به وبمجالات دراسة هذا المفهوم، بحيث اتسعت لتشمل بجانب الأزمات الكوارث الطبيعية، أى أضيف لمفهوم الأزمة البعد الاجتماعى الذى أضاف لهذا العلم مجالات أخرى للدراسة تضمنت قضايا اجتماعية واقتصادية وبيئية بجانب القضايا السياسية والعسكرية. كما يشمل هذا المسار إسهامات

(١) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج**، الطبعة الأولى (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠٠) صـ ١٤ .

نظرية وعلمية فى مجال مداخل ومناهج تشخيص الأزمات ووضع إطار نظرى لدراستها.

المسار الثانى: ويركز على علم إدارة الأزمات ومداخله المختلفة بالتطبيق على بعض الأزمات ذات الطبيعة السياسية والعسكرية والاجتماعية والاقتصادية والصناعية، بل والأزمات البيئية والطبيعية. وفى هذا الإطار تناول الباحثون إدارة الأزمات من منظور علم الإدارة والعلاقات العامة، وكذلك إدارة الأزمات من منظور علم العلاقات الدولية.

ومع ذلك يمكن التأكيد على أن علم إدارة الأزمة - بصفة عامة - قد تبلور من خلال مجالين محددين وهما: مجال علم الإدارة، ومجال علم العلاقات الدولية، فقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات **Crisis Management** فى الأصل فى أحشاء الإدارة العامة، بشكل جنينى، وذلك للإشارة لدور الدولة أو الحكومات فى مواجهة الأزمات والكوارث المفاجئة. ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الساخنة مثل: أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ وأزمة الشرق الأوسط ١٩٦٧[١].

وبالنسبة للمجال الأول وهو مجال الإدارة، فثمة اتفاق عام بين الباحثين على أن النشأة الحديثة لبحوث ودراسات الأزمات ترجع إلى الثمانينيات من القرن العشرين، وإن كان ذلك لا ينفى أنه كانت هناك بدايات أخرى ضئيلة ترجع إلى العشرينيات من القرن الماضى، حيث يُشار إلى دراسة برنس **S.Prince** التى تعد من أوائل الدراسات التى تناولت إدارة الأزمات الاجتماعية، ثم تواترت الدراسات بعد ذلك، ولم يكن لها صفة الاستمرارية حتى نهاية الثمانينيات من القرن العشرين[٢].

---

(١) السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولى**، الطبعة الثانية (القاهرة: مركز القرار للاستشارات، ٢٠٠٢) صـ ٢٤ .

(٢) محمد شومان، **الإعلام والأزمات: مدخل نظرى وممارسات عملية** (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢) صـ ٣٣ .

أما فى مجال العلاقات الدولية، فإن دراسة الأزمات الدولية مرت بمرحلتين تاريخيتين وهما:(١) .

المرحلة الأولى: وتمتد من نهاية القرن التاسع عشر وحتى نهاية الخمسينيات، حيث كانت دراسة الأزمات الدولية تتم بشكل غير علمى بالمعنى الدقيق، واعتمدت على الروايات التاريخية، كما فى حالة حروب البلقان، والحروب النابليونية، والحرب العالمية الأولى.

المرحلة الثانية: وتبدأ من بداية عقد الستينيات، وحتى الوقت الراهن، حيث تخطت البحوث والدراسات مرحلة السرد والوصف التاريخى للأحداث المؤدية للأزمات الدولية، إلى البحث والنظر فى تحليل هذه الأزمات مستخدمة فى ذلك المناهج والأدوات التحليلية العلمية والبحثية الحديثة فى علم السياسة.

وسواء من حيث نشأة علم إدارة الأزمة فى مجال علم الإدارة، أو علم السياسة الدولية، فقد ساهم علماء الاجتماع وعلم النفس، والسياسة والعلاقات الدولية، والإدارة فى إثراء بحوث ودراسات إدارة الأزمة.

وكان للولايات المتحدة الأمريكية فضل الريادة والسبق فى مجال نشأة علم إدارة الأزمات، وذلك من خلال الاهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة فى بحوث إدارة الأزمات والكوارث، حيث يشير الدكتور/ محمد رشاد الحملاوى، إلى توجهه إلى الولايات المتحدة الأمريكية أستاذاً زائراً لمركز إدارة الأزمات التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا، وعمله فى ذلك المركز فى صيف عام ١٩٩٢ مع الأستاذ **Jan Mitroff** مدير المركز(٢).

كما يشار إلى جهود الدكتور/ محمد رشاد الحملاوى فى مجال الإنتاج العلمى الخاص بعمل إدارة الأزمات - كأول باحث مصرى/عربى يسهم فى نقل هذا العلم الوليد إلى

---

(١) المرجع السابق، صـ ٣٤ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ١ - ٢ .

الدراسات العربية، وإنشائه لأول مركز لدراسات إدارة الأزمة فى كلية التجارة - جامعة عين شمس، ومؤتمرها السنوى لإدارة الأزمات والكوارث منذ عام ١٩٩٦, ويعد مركز بحوث الأزمات بجامعة عين شمس هو المركز الفريد من نوعه حتى الآن على مستوى الجامعات العربية، وقوامه عدد من الباحثين يجرون أبحاثهم للحصول على درجتى الماجستير والدكتوراه، كما يقومون برصد ومتابعة الأزمات والكوارث التى تتعرض لها مصر - بصفة خاصة - والعالم بصفة عامة، كما ينفذ المركز خططاً لتدريب القيادات الإدارية فى مجال إدارة الأزمات.

والدكتور/ الحملاوى - يرحمه الله - هو الذى قدم كتاب "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية" كأول كتاب إلى المكتبة العربية يناقش مبادئ وأصول إدارة الأزمات من منظور علمى بالتطبيق على حالات عملية من الواقع المصرى والعالمى، وكانت طبعته الأولى فى عام ١٩٩٣، ثم أعقبه بكتابه الثانى: "التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر"، والذى صدرت طبعته الأولى فى عام ١٩٩٥, وبذلك فتح الدكتور/ الحملاوى باباً واسعاً أمام زخم متوالٍ من البحث والدراسة فى موضوع الأزمات بالعالم العربى.

٢- الأزمة كموضوع لعلم إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف علم إدارة الأزمات كواحد من العلوم الإنسانية الحديثة، الذى ازدادت أهميته فى العصر الحالى. وهو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو أيضاً علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل فى المجالات الإنسانية كافة. إنه علم مستقل بذاته، ولكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية.

والملاحظ أن بحوث ودراسات إدارة الأزمة، قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل الباحثين والخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كافة فروع العلوم الإنسانية والطبيعية، وعلى الرغم من أن أصحاب كل تخصص يتعاملون مع إدارة الأزمة كلٌ من زاوية اهتمامه وخلفيته النظرية وخبراته العملية، إلا أن هناك نقاطاً كثيرة للالتقاء

والتعاون والعمل المشترك فرضتها الطبيعة النوعية المركبة لمعظم الأزمات، الأمر الذى فرض ضرورة تكوين فريق عمل من مختلف التخصصات والخبرات لمواجهة الأزمات وحسن التعامل معها.

ولعل ما جعل علم إدارة الأزمات علماً متميزاً، وكونه علم التكيف مع المتغيرات، وتحريك الثوابت، وأنه علم المستقبل، أن موضوعه، ومجال قواعده هو حدث الأزمة ذاته، فهو العلم الذى يقدم لنا أسس تحقيق إدارة فعالة للأزمة لتجنب شرورها، والاستفادة من مزاياها ومكاسبها، وإخضاع كل ذلك داخل إطار منظومة متكاملة تدير الكيان الإدارى الذى حدثت فيه الأزمة، أو من المتوقع تعرضه لأزمة.(١)

وترتيباً على ذلك، فإن الفهم الصحيح لعلم إدارة الأزمات ينطلق من الفهم الصحيح لمفهوم الأزمة، وخصائصها، وأنواعها وأسباب نشوئها، وأبعادها، ومناهج تشخيصها ومداخل دراستها. ولنعرض لكل ذلك بالتفصيل التالى:

أ- مفهوم الأزمة:

سبق لنا - فى إطار هذه الدراسة - تقديم تعريف محدد للأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوى على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، ويحتاج إلى تدخل سريع ورشيد من قيادة المنظمة".

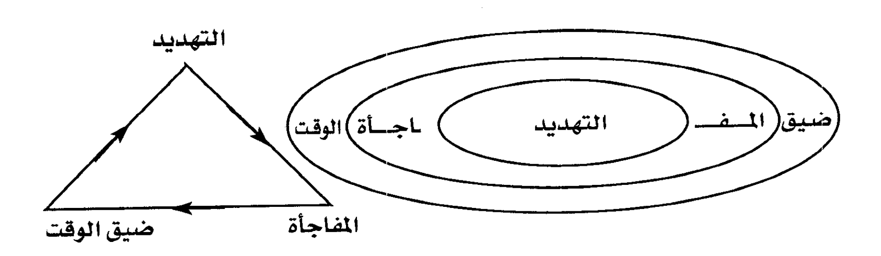
والأزمة بذلك تعبير عن (موقف) أو (حالة) أو (ظرف) يواجه متخذ القرار فى أسرة أو مُنظمة، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك خلاله الأسباب بالنتائج. فهو موقف مُشكل، ضبابى، يجعل متخذ القرار فى حيرة وقلق، ويضعه فى ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، ونقص المعلومات، وقد يزداد موقف الأزمة حدةً وصعوبةً، إذا ما تداعت آثاره ونتائجه بشكل متلاحق وسريع، لتزيد من درجة المجهول ويهدد كيان المنظمة ومصالح أطرافها.

(١) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣) ص ٢٤ .

والأزمة كذلك متغير مهم، ومفاجئ، وحتمى فى حياة كل فرد وأسرة ومنظمة، وهو متغير يحمل معطيات جديدة، ومن ثم تستدعى استجابات سريعة وحاسمة، وتتطلب ممارسات مميزة ورشيدة، فى ظل دوائر متداخلة تمثل: ضغوطاً مستمرة على الكيان محل الأزمة، بعض هذه الدوائر يمثل: التهديد والخطر الذى يثير الرعب والهلع، وبعضها يمثل: عنصر الوقت الضيق والمتاح بين لحظة اشتعال الأزمة، ولحظة السيطرة على مصادرها ومسبباتها.

وهكذا يتحدد مفهوم الأزمة من خلال عدة عناصر تمثلها دوائر ثلاث، أو رؤوس مثلث، يتحرك داخلها متخذ القرار، وهى كالتالى:

شكل يوضح عناصر الأزمة



- **التهديد:**

أى وجود تهديد خطير للمصالح والأهداف الحيوية للمنظمة فى الحال والمستقبل.

- **المفاجأة:**

حيث ينفجر الموقف فى الوقت الذى لا يقدره المصاب به (عنصر الزمن)، وبالموقع الذى لا يتوقعه (عنصر المكان).

- **ضيق الوقت:**

حيث يكون الوقت المتاح أمام متخذ القرار محدوداً لكى يتخذ قراراً سريعاً وصائباً لمواجهة الموقف ووقف تداعياته.

وعموماً فإن نجاح متخذ القرار فى مواجهة الأزمة، والقدرة على احتواء نتائجها يتوقف على أمرين:

الأول: القدرة على استيعاب المفاجأة فى أقل وقت ممكن. وهو ما نطلق عليه عنصر الاستجابة، أو سرعة رد الفعل.

الثانى: التوقع المسبق لأسوأ الاحتمالات (أسوأ سيناريو)، وهو ما نطلق عليه التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة.

وهذان الأمران يحتاجان إلى الخبرة والتدريب والتخطيط الجيد، وهى الخط الفاصل بين فهم الأزمات نظرياً، والتفاعل معها عملياً.

وهكذا يبدو حدث الأزمة كحدث استثنائى فى حياة ومسيرة المنظمة، ومن جملة ما سبق عرضه حول مفهوم الأزمة وتعريفها وعناصرها، يمكن أن نوجز الأزمة فى مجموعة الحقائق التالية:

- إن الأزمة حدث فجائى، واستثنائى، وحتمى فى حياة الإنسان والأسرة والمنظمة والدولة.
- إن الأزمة (قد) تهدد وجود أو جدوى المنظمة بأكملها.
- إن الأزمة (فرصة) لإحداث التغيير نحو الأفضل.
- إن الأزمة تعمق الخبرات، وتفرز العبر، وتثمن التجارب.
- إن الأزمة حدث مهم .. يحمل معطيات جديدة، ويستدعى استجابات خاصة، ويتطلب ممارسات رشيدة.

- إن الأزمة قوة محركة للرأى العام، ومثير لقوى المجتمع.
- إن الأزمة تترك أثراً غائراً فى أطرافها - يختلف باختلاف نوع الأزمة وعمقها - وفى حالة حدة وعمق هذا الأثر قد تؤدى الأزمة إلى انهيار المنظمة، أو تآكل لحُمة المجتمع.
- تختلف الأزمات وتتنوع موضوعاً، ونطاقاً، وشدةً واتساعاً ... إلخ باختلاف نوع المنظمة وقوة بنيانها، أو طبيعة النظم السائدة.

ب- أنواع الأزمات:

نقترب من تحديد مفهوم الأزمة خطوة أخرى من خلال تحديد طبيعة أو نوع الأزمة. ومراجعة أدبيات الأزمة تشير إلى تعدد الأزمات وتنوعها وذلك وفقاً للمنظور أو الرؤية التى يُنظر منها للأزمة، ومن ثم يمكن رصد تصنيفات مختلفة للأزمات وفقاً للمعايير التى يعتمد عليها كل تصنيف.

وعموماً يمكن حصر أهم هذه المعايير فيما يلى:

- معيار مصدر الأزمة:

تنقسم الأزمات وفقاً لمصدرها إلى نوعين:

● **أزمات تقع بفعل الإنسان:**

وهى الأزمات التى يصنعها الإنسان بنفسه، وكنتيجة لنشاطه، مثل: الحروب والعمليات الإرهابية، والمظاهرات، والاعتصامات ... إلخ.

● **أزمات تقع بفعل الطبيعة:**

وهى الأزمات التى لا دخل للنشاط الإنسانى فيها كالزلازل والعواصف والسيول والبراكين ... إلخ[1].

---

(١) يلاحظ هنا أننا نستخدم لفظ الأزمة والكارثة كمترادفين.



• معيار موضوع الأزمة[1]:

تنقسم الأزمات وفقاً لموضوعها إلى ثلاثة أنواع:

• أزمات مادية:

وهى أزمات تحدث وتدور حول محور موضوعى مادى، مثل: أزمة الغذاء، أو أزمة السيولة النقدية.

• أزمات معنوية:

وهى أزمات تدور حول محور غير موضوعى يتعلق بذاتية الأشخاص أطراف الأزمة، مثل: أزمة الثقة، وأزمة الولاء.

• أزمة مادية/معنوية:

وهى الأزمات التى تجمع بين الجانب المادى ويتمثل: فى الواقع المادى الذى أحدثته أو نجمت عنه، والجانب المعنوى الذى تحدثه الأزمة فى نفوس المحيطين بها. فأزمة الرهائن لها جانب مادى ملموس يتمثل: فى الأفراد المختطفين، وجانب معنوى يتمثل: فى ردود أفعال الحدث وما آثاره من إحساس بعدم الأمان. والكثير من أزمات العصر لها هذان الجانبان.

- معيار معدل التكرار[2]:

تنقسم الأزمات وفقاً لمعيار معدل تكرارها إلى نوعين:

• أزمات دورية:

وهى الأزمات التى تحدث فى شكل دورى، مثل: الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة

(١) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٦٧ - ١٦٨ .

(٢) المرجع السابق، صـ ١٤٩ - ١٥٠ .

الشرائية، وأزمة تكدس المرور بالمدن الساحلية فى فصل الصيف.

- **أزمات غير دورية (عشوائية):**

وهى أزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط فى حدوثها بأسباب دورية، وإن كانت تحدث نتيجة عوامل متعددة، أو تحدث عادة فجأة، ودون مقدمات، مثل: الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، أو نتيجة للفضائح المالية أو الجنسية.

- معيار عمق الأزمة[1]:

تنقسم الأزمات، وفقاً لمقدار عمقها أو تغلغلها فى بنيان الكيان الذى حدثت به الأزمة إلى نوعين أساسيين هما:

- **أزمات سطحية:**

وهى أزمات تحدث طفرة وبشكل فجائى عادة، ولا تشكل خطورة شديدة، فهى أزمة بلا جذور، تحدث وتنتهى دون أن تترك أثراً. مثل: الأزمات التى تحدث نتيجة إشاعة كاذبة (أزمة تموينية، أزمة سوء تفاهم).

- **أزمة عميقة متغلغلة:**

وهى أخطر أنواع الأزمات، لارتباطها ببنيان الكيان الذى حدثت به، ويتوقف على مدى عمقها قدر خطرها وتأثيرها، فقد تؤدى إلى تقويض الكيان بالكامل إذا تركت بلا علاج، ومن أمثلتها أزمة انهيار القائد أو القدوة عند اكتشاف خيانته أو عدم كفاءته، أو فساد القيم وقواعد الأخلاق التى استقرت فى المجتمع.

- معيار درجة الخطورة (الحجم) [2]:

تنقسم الأزمات وفقاً لدرجة خطورتها وحجمها إلى ثلاثة أنواع:

(١) المرجع السابق، صـ ١٥٧ - ١٥٨ .

(٢) محمد شومان، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ٢٥ .

- أزمة عادية.
- أزمة متوسطة.
- أزمة حادة.

ويعتمد معيار التفرقة هنا على معايير مادية كحجم الخسائر المادية والأضرار الناجمة عن الأزمة، مثل: أزمة المرور، أو تعطل فى توليد الطاقة الكهربائية، وما يصاحب كلاً منها من آثار معنوية وضرر بالرأى العام وصورة المنظمة التى تعرضت للأزمة.

- معيار المدى الزمنى:

تنقسم الأزمات، وفقاً لمداها الزمنى إلى ثلاثة أنواع:

- **أزمات مفاجئة:**

وهى الأزمات التى تحدث بشكل مفاجئ، وتكون مفزعة غالباً، حيث لا يتوافر وقت للتعامل معها، مثل: أزمات تحطم الطائرات، وحوادث المصادمات، والحرائق، وتحتاج هذه الأزمات إلى كفاءة فى إدارة الأزمة.

- **أزمة طارئة ذات مقدمات محسوسة:**

وهى الأزمات التى لها مقدمات يمكن حصرها مقدماً، وإعداد قرارات مواجهتها قبل أن تصل لمرحلة الانفجار، مثل: إضراب العاملين، وارتفاع نسب الغياب فى العمل أو المدرسة.

- **الأزمات المزمنة:**

وهى الأزمات التى تستمر لعدة شهور وربما لسنوات على رغم محاولات الإدارة لمواجهتها، مثل: الشائعات وأزمات المصداقية بين المنظمة وجماهيرها.

- معيار طبيعة التهديدات[1]:

تنقسم الأزمات وفقاً لهذا المعيار إلى ستة أنواع:

(١) محمد رشاد الحملاوى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٢٩ - ٣٢ .

• أزمة تهديد خارجى:

وتشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى أو أفراد بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة، أو نظم وبرامج الحاسبات الإلكترونية.

• أزمات الأعطال والفشل:

وتشمل عطل المصانع أو الآلات، أو فشل المشتغلين نتيجة الإجهاد أو الخطأ الإنسانى.

• أزمات تهديد موجه ضد اقتصاد المنظمة:

كالابتزاز أو الرشوة أو المقاطعة أو الشائعات ضد المنتجات.

• أزمات الخسائر الفادحة:

وتشمل الكوارث الضخمة التى تصيب العمال أو السكان أو البيئة. (مثل: الكوارث النووية والإشعاعات).

• أزمات نفسية:

وتشمل التآمر ضد المنظمة، مثل: الشائعات المغرضة، أو تقليد المنتج، أو الإرهاب، أو تخريب المنتج داخلياً أو خارجياً.

• أزمات الأمراض المهنية:

وتشمل حالات الوفاة بسبب مخاطر المهنة، مثل: التليف الرئوى بسبب العمل فى المحاجر أو مصانع الأسمنت.

ويلاحظ أن معيار التهديدات يقدم تقسيمات تتداخل مع أنواع أزمات تندرج تحت معايير أخرى سابقة، وإن كان يميز هذا المعيار أنه يقوم على محورين رئيسيين للتفرقة بين الأزمات ذات الطبيعة الفنية أو الاقتصادية، والأخرى ذات الطبيعة الإنسانية الاجتماعية.



- معيار مجال الأزمة[1]:

تنقسم الأزمات وفقاً لهذا المعيار إلى أزمات مختلفة وفقاً لمجالها، فهناك أزمة سياسية، أو اقتصادية، أو بيئية، أو اجتماعية، أو إعلامية ... إلخ، وقد تظهر فى داخل كل مجال أزمات فرعية أخرى، مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية ... وهكذا.

- معيار جغرافى:

تنقسم الأزمات وفقاً للمعيار الجغرافى التقليدى إلى ثلاثة أنواع:

● أزمات محلية:

وتحدث على مستوى المنظمات الداخلية، ولا تتعدى آثارها جماهير المنظمات أو بعض المنظمات الأخرى.

● أزمة قومية:

وهى أزمة تصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله وهى أزمات شاملة سواء فى أسبابها أو فى نتائجها أو فى متطلبات العلاج الخاص بها. كأزمة الغذاء، أو انهيار دستورى ... إلخ.

● أزمة دولية:

وهى الأزمة التى تشمل عدداً من الدول، ويكون لها آثارها السلبية على الدول الأطراف فيها. كأزمة العدوان الثلاثى، وحرب الخليج الأولى والثانية والثالثة.

ونكتفى بهذه المعايير التسعة، لتصنيف الأزمات وتحديد أنواعها، وينبغى أن نشير فى ختام هذا العرض إلى عدد من الملاحظات المهمة وهى:

- إن الهدف من هذا العرض النظرى لأنواع الأزمات هو إعطاء مزيد من الفهم لمضمون

(١) محمد شومان، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ٢٥ .

الأزمة كحالة أو موقف يواجه الفرد أو المنظمة ويحتاج إلى أساليب مخططة لمواجهتها، والتدريب على هذه الأساليب لدرجة الإتقان والارتقاء بمستوى المواجهة إلى أعلى قدر من الدقة المطلوبة.

- إن هذه المعايير وما تفرزه من أنواع للأزمات ليست مطلقة، أو تقدم حصراً شاملاً مانعاً للأنواع الممكنة من الأزمات، ولكنها أمثلة ليست حصرية، فضلاً - وهذا هو الأهم - على أنها متداخلة وأنها يمكن أن تتحول أزمة من نوع محدد إلى أزمة من نوع آخر لأى سبب ما، أو أن تكون الأزمة نفسها هى نتيجة لأزمة أخرى أو نتيجة لكارثة ما.

- إن التعرف على أنواع الأزمات المختلفة يُمكّن المخطط ومتخذ القرار فى مجال التعامل مع الأزمات من تحديد الأسلوب الأمثل: لمواجهة الأزمة ووفقاً لنوعها وحدودها.

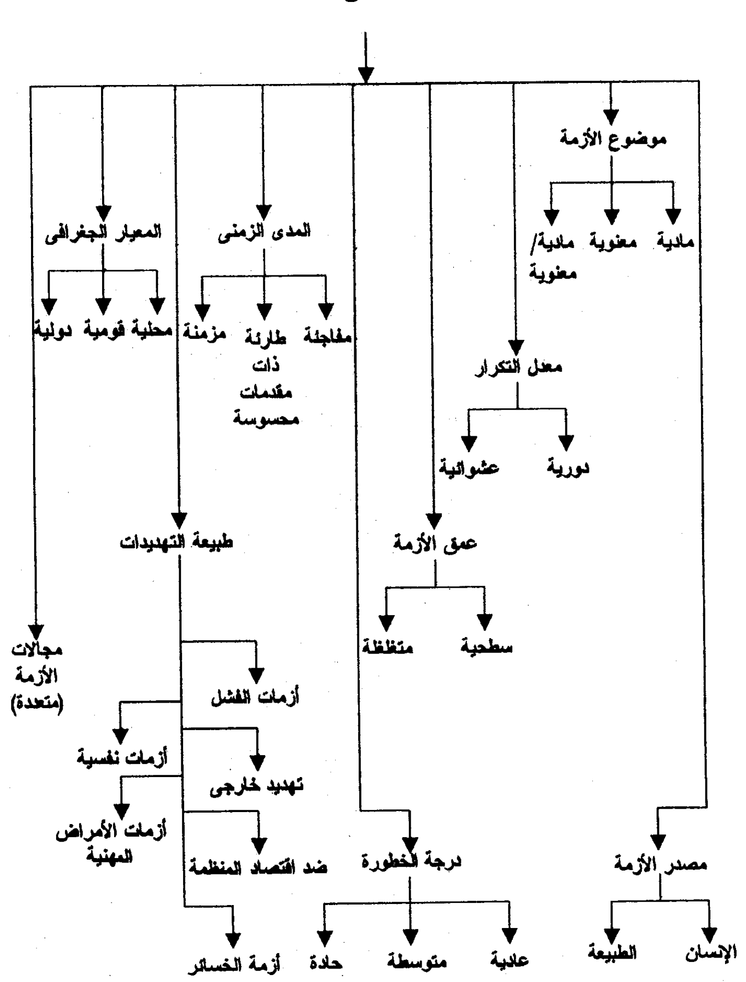
- إنه وفى المجال التطبيقى أو العملى يكون من الصعب تحديد نوع الأزمة وفقاً للمعايير العادية، بل قد يقتضى الأمر تصنيفها وفقاً لعدة معايير حتى يسهل التعرف عليها، والتعامل معها بشكل دقيق، خاصة وأن أى خطأ فى التشخيص، سيترتب عليه أخطاء فادحة فى المعالجة [1].

(١) محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ١٤٤ .



شكل يوضح

معايير وأنواع الأزمات



ج- مراحل تطور الأزمة:

نقصد بمراحل تطور الأزمة، المراحل أو الخطوات أو المسارات التى تسلكها الأزمة، منذ لحظة انطلاقها، وحتى وقت انحسارها وزوالها. فلا توجد أزمة مستمرة فى الغالب الأعم، لأن الأزمات المزمنة أو المستمرة غالباً ما تكون مرضاً إدارياً أو سلسلة متصلة من الأزمات الفرعية (تبدأ وتنتهى) فى تواصل مستمر.

كما أننا نفرق هنا بين (**مراحل تطور الأزمة**)، و(**مراحل إدارة الأزمة**)، ونتعمد ذلك للإشارة إلى دورة حياة الأزمة بعيداً عن الأسس العلمية، والخبرة العملية فى التعامل معها، وذلك بهدف التعرف على كيفية التعامل مع كل مرحلة على حدة، وفى الوقت المناسب، إذ إن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ فى الاعتبار عند المواجهة. على أننا سنعرض بالتفصيل المناسب لمراحل إدارة الأزمة فى موضع لاحق من هذه الدراسة.

ويشار إلى أنه على الرغم من هذا النهج الذى نلتزم به فى التفرقة بين مراحل تطور الأزمة، ومراحل إدارة الأزمة، إلا أن العديد من أدبيات الأزمة - وخاصة العربية - تخلط بين العمليتين، إما اختصاراً لأسلوب العرض والشرح، وإما عن قناعة بأن مراحل تطور الأزمة، هى ذاتها مراحل إدارة الأزمة.

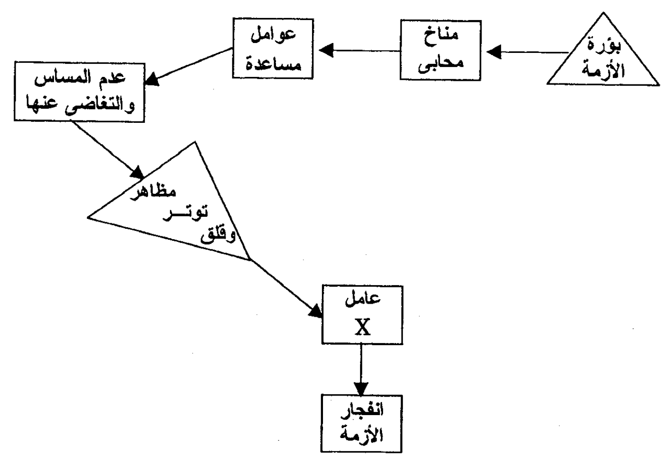
ولعل من أول تقسيمات مراحل تطور الأزمة، وأوسعها انتشاراً التقسيم الذى يحاكى دورة الحياة للكائن الحى، فالأزمة - أى أزمة - تمر بمرحلة الميلاد، ثم مرحلة النمو والاتساع، والمرحلة الثالثة هى مرحلة النضج، ثم الرابعة وهى: الانحسار والتقلص، والمرحلة الخامسة والأخيرة وهى: مرحلة الاختفاء[1].

وهناك تقسيم آخر لمراحل تطور الأزمة، عرض له الدكتور/ محسن الخضيرى، تحت مسمى (مراحل نشوء الأزمة)، وهو ما يوضحه الشكل التالى[2]:

---

(١) محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ١٤٤ - ١٤٨ .

(٢) المرجع السابق، صـ ١١٨ - ١٢٤ .



فالأزمة مصدرها (بؤرة) من عدم الاستقرار داخل الكيان الإدارى، مبعثها سبب ما أو عدة أسباب، لم يتعرف عليها جهاز المعلومات بالكيان الذى نشأت فيه، ونتيجة لذلك، ومع وجود (مناخ محابى) و(عوامل مساعدة) متغيرة أو ثابتة تتوالد قوى الضغط وتتجمع فى بؤرة الأزمة، ومع (عدم الإحساس بها) عمداً أو جهلاً، تسود حالة من الترقب، بعد إخفاقات واختلال متوالٍ فى العمل، فتزداد حالة (الغضب والتوتر)، ومن ثم تصبح بؤرة الأزمة كالبالون المنتفخ ينتظر حادثاً ما، يطلق عليه الحادث (X) الذى بمجرد حدوثه تتحرك وتتداعى الأحداث وتنفجر الأزمة.

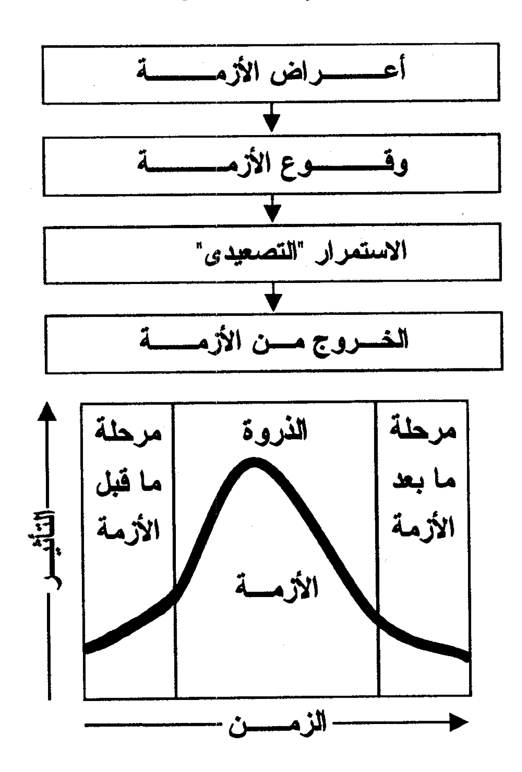
هذا النموذج، على الرغم من واقعيته، إلا أنه ينطبق على حالات معينة أو محدودة من الأزمات التى تنشأ فى المنظمات الإدارية التى ينتشر فيها الفساد، أو المنظمات التى تخضع للمؤامرات المخططة، ومن ثم لا يمكن التعويل عليه كنموذج شامل لدورة حياة الأزمة، الذى يمكن من خلاله التخطيط لمواجهة أو إدارة الأزمات.

ونميل إلى تحديد دورة حياة الأزمة فى أربع مراحل متتالية. ويلاحظ تشبيه الأزمة هنا بالمرض، ومن ثم تتسق الألفاظ المستخدمة مع المصطلحات الطبية، وهذه المراحل هى:

- مرحلة ظهور أعراض الأزمة.
- مرحلة وقوع الخطورة الفعلية.
- مرحلة التصعيد فى خطورة الأزمة.
- مرحلة الشفاء (الخروج) من الأزمة.

رسم يوضح مراحل تطور

الأزمة (دورة حياة الأزمة)



فالمرحلة الأولى: هى المرحلة التى ظهرت بعد الإشارات أو الإنذار المبكر باحتمالية حدوث أزمة مازالت فى طور التكوين والنشأة. وغالباً ما يكون ذلك مصحوباً بإحساس منهم بوجود قلق من شئ ما يلوح فى الأفق، وينذر بخطر غريب، غير محدد المعالم أو الملامح أو الأثر. فالأزمة لا تنشأ فى الغالب من فراغ، بل هى نتيجة مشكلة أو سبب ما، لم يحسم أو يعالج المعالجة الرشيدة.

والمرحلة الثانية: وهى مرحلة انطلاق الأزمة، وبدء ظهور انعكاساتها وآثارها التدميرية على المنظمة، والإضرار بأطرافها المختلفة. وخلالها تنمو الأزمة وتدخل فى الانتشار بمحفزات ذاتية أو خارجية.

أما المرحلة الثالثة: فهى مرحلة التصعيد، أو استمرار تداعيات الأزمة والنضوج، وهى أخطر مراحل الأزمة، ومتى وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة، فإن الصدام أو الانهيار هو النتيجة التى لا مفر منها.

وفى المرحلة الرابعة: تفقد الأزمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها، وتنحسر أسبابها، وينتهى الاهتمام بها، وتصبح مرحلة ذكرى، أو مجرد خبرة سابقة.

لقد تعمدنا أن نصف مراحل تطور الأزمة، وصفاً نظرياً مجرداً، وهو أشبه بالفرض الجدلى، الذى نفترض فيه حدوث أزمة فى مجتمع أو مُنظمة عشوائية، ليس فيها أسلوب إدارى يلتزم بالحد الأدنى بأسس الإدارة التى تحقق مصالح هذا الكيان.

وإذا كانت الأزمات قدر حتمى، وجزء من نسيج الحياة، فإن أى إدارة مسئولة، يقع على كاهلها - وخاصة متخذى القرار - مسئولية الاستعداد لمواجهة كافة أنواع الأزمات المحتمل إصابة المنظمة بها، وهذا هو ما يعرف بالإدارة الرشيدة والحاسمة فى مواجهة الأزمات، وهذا هو ما سنتناوله بالتفصيل فى معرض الحديث عن مراحل إدارة الأزمات.

د- خصائص الأزمة:

على الرغم من تنوع الأزمات، وصعوبة حصرها، وعلى الرغم من تعدد مجالاتها، إلا أنه يمكن الاتفاق على مجموعة من الخصائص المشتركة للأزمة، وهى:

- **المفاجأة العنيفة:** فالأزمة حدث فجائى، سريع، وغامض، يستحوذ لحظة حدوثه على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة والمحيطة بها.

- **التعقيد والتشابك:** فى عناصرها وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، مما يخلق صعوبات جسيمة فى السيطرة على الموقف وإدارته لوقف تدهوره، وبعض هذه الصعوبات قد تكون إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية ... إلخ.

- **نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية:** الأمر الذى يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أى قرار مخاطرة مجهولة العواقب، لأنها تتم تحت ضغط نفسى عالٍ، وفى ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

- **سيادة حالة من الارتباك والخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجهول الذى سيؤول إليه الوضع بعد هذه الأزمة، حيث يتمثل: أمام صانع القرار شبح:

- انهيار الكيان الإدارى، وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
- انهيار سمعة وكرامة متخذ القرار، ومركز الإدارة وما يحصل عليه من مزايا.
- اشتداد جبهة المواجهة واتساعها لتشمل عناصر ذات مصالح أخرى.

إن استيعاب هذه الخصائص المعبرة عن مفهوم الأزمة، يجسد أمامنا التحديات الكبرى التى تفرض أهمية، بل ضرورة الاستعداد العلمى والنفس للتعامل مع الأزمات، "فهى من جانب مناطة بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابى مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق. ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب

وتخفيف حدة النتائج التدميرية المترتبة على الكارثة"[1].

ونود الإشارة هنا إلى أن البعض يضيف إلى خصائص الأزمة: ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة[2]، وتلك - كما سبق وأن قدمنا - عنصر من عناصر الأزمة ذاتها، وليست خصيصة من خصائصها، كما يضيف البعض الآخر: واجب مواجهتها، الذى يستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة ...، ودرجة عالية من التحكم فى الطاقات والإمكانات ...[3]، وهذه - من وجهة نظرنا - ليست خصائص فى الأزمة بقدر أنها اعتبارات يجب مراعاتها عند الإعداد للتعامل مع الأزمة أو التخطيط لمواجهتها.

هـ- مناهج تشخيص الأزمات:

اهتمت الدراسات الحديثة للأزمات بمناهج تشخيصها، بوصف أن التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل السليم معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصير التعامل مع الأزمات ارتجالاً وأساس عملية التشخيص هو جمع المعلومات والحقائق الموضوعية، ثم تحليلها. وقد رصدت الدراسات عدة مناهج لدراسة الأزمة وتحليلها، والتى تمثلت فيما يلى[4].

- المنهج الوصفى التحليلى:

ويقوم على أساس تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التى وصلت إليها، أى كما هى عليه الآن من حيث تحديد ملامحها ومظاهرها العامة والنتائج التى ترتبت عليها. ويحتاج هذا

---

(١) السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، صـ ١٤ .

(٢) محمد شومان، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ٢٣ .

(٣) - السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، صـ ١٤ .

- محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٣١ - ١٣٤ .

- فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات**، الطبعة الأولى (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م) صـ ٤٨ .

(٤) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٧٠ - ١٨٣ .

المنهج إلى خبرة وممارسة جيدة من جانب مدير الأزمات.

- المنهج التاريخى:

ويعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أى أزمة لا تنشأ فجأة، ولكنها نتاج تفاعل وأسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً. ومن هنا فالتعامل معها يجب أن يُبنى على معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها، وجذورها الحقيقية كضرورة لطرح تصورات المعالجة.

- منهج النظم:

يتعامل هذا المنهج مع الأزمة على أنها نظام متكامل، تعمل مع بعضها البعض فى توافق وتناغم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. ويقسم هذا المنهج الأزمة إلى أربعة عناصر يتم تحليل كل منها على حدة لتشخيصها، وهذه العناصر هى: المدخلات، ونظام التشغيل، والمخرجات، والتغذية العكسية.

- المنهج البيئى:

ووفقاً لهذا المنهج فإن أى أزمة هى وليدة البيئة التى نشأت فيها وتفاعلت داخلها، ومن ثم فإن الأزمة وإن كانت لها أسبابها الخاصة والعامة، إلا أن هناك عوامل أخرى ساعدت على توفير المناخ المؤيد لها، وأنها نتاج البيئة التى تكونت فيها. ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة فى صنع الأزمة وفى نموها واتساع نطاقها.

- منهج دراسة الحالة:

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، فاختلاف الزمان والمكان ومحل أو موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصة بذاتها ومن خلال هذه الخصوصية يتم التحليل الكامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات فى الماضى أو الحاضر.



- **منهج التحليل المقارن:**

ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التى تمت فى الماضى ومقارنتها موضوعياً بالأزمة التى نواجهها الآن، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة العلاج فيما اتفق ونجح فى الماضى، واستحداث علاج فيما اختلف مع الحاضر، وأساس المقارنة هنا يتم على عدة أسس:

- أسس مقارنة زمانية تاريخية.
- أساس مقارنة مكانية جغرافية.
- أساس مقارنة خاص بالنشاط الذى حدثت فيه الأزمة.
- أساس مقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة.

- **منهج الدراسات المتكاملة:**

ويقوم هذا المنهج على استخدام جميع المناهج السابقة، ولا يرجع نشوء الأزمة أو حدوثها إلى سبب واحد، بل يدرس الأزمة من خلال عدة مناهج للكشف عن أسبابها وجذورها والمتغيرات التى أثرت فى تطورها.

و- مداخل دراسة الأزمات:

أكدنا فيما سبق أن مفهوم الأزمات يختلف باختلاف مجالات العلوم التى تتناولها، ومن ثم أصبح من الصعب إيجاد إطار موحد لمفهوم الأزمات، وبالتالى يختلف مدخل دراسة الأزمة وفقاً لوجهة نظر وتخصص الباحث، وذلك كما يلى(١):

- **المدخل الاقتصادى:**

وفيه يحدد علماء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير، مثل: التضخم، والبطالة،

(١) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ٢٢-٢٩ .



والركود، وعجز الميزانية، والكساد. وترجع أسباب الأزمة من وجهة نظرهم - إلى القرارات التى تتخذها الحكومة، أو الفشل فى مواكبة القواعد العامة والنظام الاقتصادى العالمى.

- المدخل السياسى:

حيث يُرجع علماء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر، مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسى، أو عدم قدرة الأحزاب على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل فى تطوير نظام سياسى دولى عادل.

- المدخل الاجتماعى:

حيث يعزى علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، وتحدى السلطة وفشل نظام الرقابة والتحكم.

- المدخل التاريخى:

وفيه يرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع.

- المدخل الدينى:

حيث يرى البعض من الصوفيين أن الأزمة ابتلاء، وأنها اختبار للفرد ليعيد النظر فى أسلوب حياته، ويسبر غور الأحداث.

- المدخل النفسى:

يرى علماء النفس الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية، أو التعرض لحادث، أو فقدان العطف الأبوى ... إلخ.

- المدخل الإدارى:

ويُرجع الأزمات إلى حلقة مفرغة تتكون من سببين:



الأول: هو التدخل من جانب الإنسان بما يجعل الأزمة ظاهرة تغذى نفسها ذاتياً (عندما تتدخل الإدارة بطريقة خاطئة لحل مشكلة من المشكلات)، والثانى: هو التقدم التكنولوجى الذى خلق نظماً فنية معقدة، أدت إلى زيادة احتمالات حدوث الأزمات.

٣- عملية إدارة الأزمة:

ولكى يكتمل الحديث عن النظرية العامة لإدارة الأزمة، لابد أن نتناول بالعرض والتحليل مفهوم عملية إدارة الأزمة ... وهو المجال الإجرائى لنظرية إدارة الأزمة. فلا يكفى مجرد العلم والإحاطة بمفهوم الأزمة من الناحية النظرية المجردة، أو من حيث تصنيفاتها أو آثارها المختلفة، بل نحتاج للتعامل معها بمنطق وخبرة وعقل ورشادة.

لقد بات هناك اقتناع متزايد بالحاجة إلى معرفة كاملة بإجراءات إدارة الأزمات. ومن ثم صار لإدارة الأزمات أولوية لدى المنظمات كلها - أياً ما كان نوعها - عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة. إن إدارة الأزمة هى التى تقود الأنشطة التى تمكن المنظمة من التخطيط للحدث، والاستجابة له ومواجهته، والأزمات الشداد أو العميقة هى التى تعد المنظمة وتجهزها لكل أنواع الأزمات، بما فى ذلك القلاقل البسيطة، أو الحوادث والطوارئ ما كان منها بفعل الطبيعة أو الإنسان.

أ- مفهوم إدارة الأزمة:

"إدارة الأزمة هى عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر. مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات فى المستقبل"[(١)].

---

(١) محمد شومان، الإعلام والأزمات، مرجع سابق، صـ ٢٣-٢٤، ونعتقد أن هناك خطأ مطبعياً فى وصف إدارة الأزمة بأنها عملية "إرادية" وأن صحتها أنها عملية "إدارية"، وهذا ما يتسق مع سياق التعريف.

فإذا كانت الإدارة - فى مفهومها العام - هى الاستخدام الأمثل: للإمكانيات المتاحة لتحقيق هدف محدد بأقل تكلفة وأدنى جهد، فإن إدارة الأزمة، هى عملية إدارية محضة، ولكنها عملية إدارية فريدة، حيث تتعرض المنظمة لحدث مفاجئ، يهز كيانها ويهدد مصالحها، وتحتاج لتصرفات سريعة وحاسمة تتفق مع الموقف المتأزم، ومن ثم يصبح لب عملية إدارة الأزمة وجوهرها هو: التمكن من زمام المبادأة فى قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

إن إدارة الأزمة هى "كيفية .. التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها، للتغلب على الأزمة وأيضاً على هذا الامتداد"(١).

وإدارة الأزمة بهذا المفهوم علم وفن. فهى (علم) لأنها عملية تعتمد على علم الإدارة - بصفة عامة - وعلم إدارة الأزمات بصفة خاصة. ومن ثم فالقائم بإدارة الأزمة ينبغى أن يلم إلماماً كاملاً بالمفاهيم والأسس العلمية لعلم الإدارة وعلم إدارة الأزمات، وغيرها من العلوم التى تخدم هذا المجال.

وهى (فن) بقدر ما يلزم لكل من يواجه الأزمة من مهارات وقدرة على الإبداع والابتكار فى مجال التعامل مع الأزمة، ولا يتأتى ذلك إلا من تراكم الخبرات، والتعلم من تجارب النجاح والخطأ.

هذا على مستوى الفرد القائد أو المسئول عن الكيان الإدارى فى أى مُنظمة من المنظمات، ولكن من الناحية العملية يقتضى الأمر فى مجال إدارة الأزمات وجود هيئة عليا

(١) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص ٣٤ , ويشار هنا إلى الفرق بين تعبيرى (إدارة الأزمة)، و(الإدارة بالأزمات)، حيث تقوم الأخيرة على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة التى يواجهها الكيان الإدارى. أو هى فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شئ من التغيير فى ذلك النشاط لصالح مدبره.

يمكن تجميع أفرادها فور تفجر الأزمة. هذه الهيئة يجب أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحكم فى الأزمة والسيطرة على مجريات الأمور والتطورات التى تصاحبها. بما يؤدى ليس إلى منع الخسائر - حيث إن هذا من الصعوبة بمكان نظراً لطبيعة الأزمة وفجائيتها وتداعياتها - بل إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى السيطرة على مجريات الأمور وتوجيهها التوجيه السليم. وهو ما يحتاج إلى سلسلة من القرارات المتتابعة. ومن المعلوم أن القرارات التى تؤخذ فى هذا الصدد قرارات مدروسة أخذاً فى الحسبان تلاحق الأحداث ونقص الوقت. فعادة ما تكون قرارات المدير يحكمها قصور الوقت ونقص المعلومات، وهو ما يوجد بشكل أوضح فى حالة الأزمات[1].

وحديثاً تحرص المنظمات على وجود كيان إدارى محكم ودقيق لإدارة الأزمات يطلق عليه مراكز أوغرف إدارة الأزمات، تتوافر فيها الإمكانات والتقنيات التى تمكن من إدارة الأزمات إدارة سليمة واعية ورشيدة. وسيأتى فى موضع آخر من هذه الدراسة الحديث عن هذه المراكز حديثاً تفصيلياً مناسباً.

إن التعامل مع الأزمات مهمة صعبة، تحتاج إلى خبير ماهر للتعامل معها، وعلى من يقع عليه هذا العبء، التعرف والإحاطة بطبيعة الموقف الأزموى، وحدود التحديات التى يفرضها هذا الموقف، والتى يمكن تحديدها فيما يلى:

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإدارى، ومتخذ القرار، وغالباً ما تشكل تياراً من الضغط الرهيب نفسياً، أو مادياً، أو اجتماعياً، أو إنسانياً، حتى يبلغ ذروة تصاعده، محققاً أهدافه، ثم ينحصر تدريجياً بعد أن يكون قد حطم ودمر كل ما استهدفه.

(١) سعد الدين عشماوى، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطى، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد الخامس - العدد الثانى، ربيع الثانى ١٤١٧هـ/ سبتمبر ١٩٩٦م، صـ ٢٠١ .

- يشكل هذا التيار الضاغط تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإدارى، ويكون فى الوقت ذاته مصدر خوف ورعب وهلع شديد، مع استمرار ضغطه وتتالى تداعياته.

- أن تخرج متطلبات معالجة الموقف عن مكنات الوسائل المعتادة فى مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى، ويحتاج إلى استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة - أحياناً - بقوى خارجية من أجل المساعدة فى حل الأزمة.

- فى حالة الأزمات الحادة والعميقة، قد يصل متخذ القرار إلى حالة من الحيرة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها، وقد يفقد ثقته بنفسه، ويصبح تحت سيطرة الآخرين مما يوجد حالة من الارتباك وتعدد القرارات وعشوائيتها.

- إذا ما نجحت قوى الأزمة فى اجتياح المنظمة، قد تظهر قوى مؤيدة لها من أصحاب المصالح والمتسلقين، أو أصحاب الحقوق المؤجلة أو المظلومين، مما يؤدى إلى دعم قوى الأزمة وتعقد الموقف الأزموى والإطاحة بقائد النظام.

- تشيع روح السلبية والتفكك داخل المنظمة، وتظهر أعراض سلوكية مرضية، مثل: القلق، والتوتر، وفقدان الدافع على العمل، وانهيار هيكل القيم ونسق المبادئ والعادات والتقاليد وتفسخ العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء، أو قد تأخذ منحى آخر من السلوك المادى كالتخريب أو التدمير والإتلاف للماديات، والغضب والانفعالات الزائدة.

ووفقاً لما سبق تأكيده، من حيث اختلاف الأزمات حجماً وعمقاً وأبعاداً، ومهما كانت درجتها، فإن صراعاً يدور بين قوى الأزمة وقوى الكيان المأزوم (فرداً أو مُنظمة)، تكون نتيجته واحدة من ثلاث:

الحالة الأولى: انتصار أو تغلب قوى الأزمة، وهو ما يحدث نتيجة فشل قوى المنظمة (متخذو القرار) فى التعامل مع الأزمة، وقصور الإمكانيات، وعدم الاستعداد لمواجهة الأزمة.

الحالة الثانية: توقف تصاعد الأزمة عند نقطة لم تحقق عندها خسائر للمنظمة، أى لم تحقق قوى الأزمة أهدافها فى النيل من المنظمة، وفيها تتمكن قوى مكافحة وإدارة الأزمة من وقف تداعياتها، وإعادة الأمور إلى وضعها الطبيعى قبل اندلاع الأزمة، وهو ما يحدث عادة عندما تكون الأزمة محدودة الأثر، أو تم معالجتها بسرعة.

الحالة الثالثة: انتصار أو تغلب قوى مكافحة الأزمة، حيث يكون مدير الأزمة على درجة عالية من المهارة والخبرة والكفاءة، ليس فى وقف الأزمة فحسب بل تحويلها إلى (فرصة) لتطوير الكيان الإدارى وصموده، وهو ما يحدث عند وجود تخطيط مسبق لمواجهة الأزمات المحتملة، وحسن إدارة الأزمة.

وهكذا يجب أن تكون عملية إدارة الأزمة علماً وفناً. ويصبح مفهومها الصحيح هو القدرة على التعامل مع موقف إدارى خاص يحتاج إلى خبرات، ويتوقف التعامل أو التدخل الإدارى الواعى معها على عنصرين أساسيين هما(1):

العنصر الأول: حجم الأزمة ومدى عمقها. بمعنى أنه كلما كانت الأزمة بسيطة أو هامشية، كان من السهل التعامل معها، والعكس صحيح.

العنصر الثانى: قوة الكيان الإدارى وحسن تنظيمه وتوقعه لحدوث الأزمة. بمعنى مدى تماسك الكيان الإدارى وحسن التخطيط لمواجهة الأزمات.

ب- مراحل التعامل مع الأزمات:

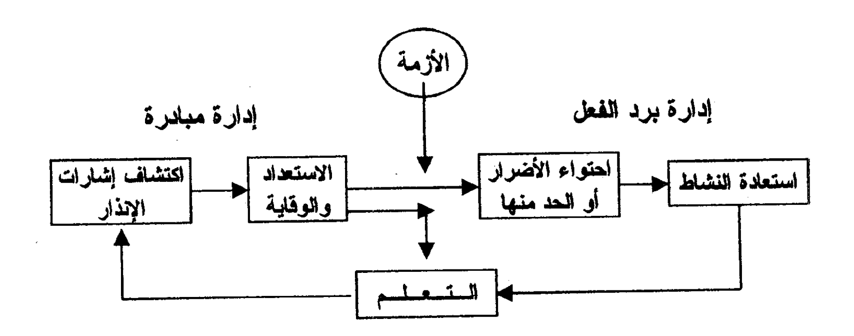
تمر عملية التعامل مع الأزمات - من الناحية النظرية - بعدة مراحل مختلفة. ونذكر ابتداءً هنا بما سبق أن أشرنا إليه من تفرقة بين (مراحل تطور الأزمة) و (مراحل إدارة الأزمة). وإننا عندما استخدمنا مصطلح مراحل تطور الأزمة، فإن ذلك كان بصدد شرح الخطوات أو المسارات التى تسلكها الأزمة من لحظة نشوئها وحتى وقت انحسارها وانتهائها، بينما المصطلح الخاص بمراحل إدارة الأزمة فإننا نستخدمه هنا لبيان كيفية

(1) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٣٧ .

التعامل مع الأزمة من الناحية النظرية، أو بمعنى آخر، فإنه لأغراض الشرح والتفصيل نقف هنا - كمرحلة من مراحل تحديد أبعاد نظرية إدارة الأزمة - على الخطوات أو الإجراءات الواجب اتباعها عند التعامل مع الأزمة فى مراحلها المختلفة.

ويشار هنا إلى التقسيم الخماسى لمراحل التعامل مع الأزمات، الذى عرضه الدكتور محمد رشاد الحملاوى، وأكد فيه على أنه إذا فشل المدير فى إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة، وتفاقم أحداثها[1].

ويوضح الشكل التالى هذه المراحل:



وكما هو واضح من الشكل فإذا نجحت المنظمة فى اكتشاف إشارات "الإنذار" و"الوقاية" أو "المنع"، تكون قد قامت بما يسمى (الإدارة المبادرة للأزمة)، التى تمنع وقوع الكثير من الأزمات، كما يحمل "احتواء الأضرار أو الحد منها"، وأيضاً "استعادة النشاط"، طابع رد الفعل، أو ما يسمى (الإدارة برد الفعل)، حيث يجرى تنفيذ الأنشطة التى تشملها بعد أن تقع الأزمة.

(١) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، صـ ٤٩ .

أما "التعلم" فإنه يشير إلى ما يسمى بـ (الإدارة الفعالة للأزمة) والتى إذا تمت تكون إدارة المنظمة للأزمة فى أعلى مستويات الأداء، أو ما نطلق عليه بالإدارة الناجحة للأزمة ويكتسب التعلم (أى القدرة على التعامل بفعالية مع الأزمات)، من تكرار مواجهة الأزمات، وتحليلها واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ويرى البعض الآخر أن عملية إدارة الأزمة أو التعامل معها تمر بأربع مراحل مهمة وهى(1):

١- **المرحلة التحذيرية:** وتكمن أهمية هذه المرحلة فى قدرة القيادة على استشراف أو استكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات، التى قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمة المحتملة. ويلاحظ أن هذه المرحلة تتشابه مع مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار لدى الحملاوى.

٢- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار فى المرحلة السابقة، فإن المتغيرات سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها .. ويصبح عليه أن يحسن التعامل مع الأزمة فى هذه المرحلة، ويتوقف ذلك على عدة عوامل:

أ - حجم المعلومات المتوافرة.

ب - القدرة على تحديد الأولويات.

ج- القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

٣- **مرحلة انفجار الأزمة:** إذا فشل صانع القرار أيضاً فى المرحلة الثانية، وأخفق فى السيطرة على متغيراتها المتسارعة، تستشرى الأزمة، وتنفجر وتحتاج مرحلة المواجهة هنا إلى:

أ- تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التى تستوجبها الأزمة.

---

(١) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، صـ ٢٦ - ٢٧ .

ب- خلق مناخ إدارى يقوم على التفاهم والمشاركة.

ج- بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة.

د- التنبؤ بالمستقبل، وإدراك طبيعة الأزمة وخطورتها.

هـ- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

٤- **مرحلة انحسار الأزمة:** وخلالها تتلاشى العوامل المسببة للأزمة، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعى قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بضرورة توافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لحالة التوازن .. فضلاً عن أنها تعد مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التى قد تفجر أزمات مستقبلاً.

ونفضل هنا أن نحصر مراحل التعامل مع الأزمات - من الناحية النظرية - فى ثلاث مراحل أساسية، هى ما يمكن أن يدركه بوضوح صانع القرار أو مدير الأزمة فى أية مُنظمة من المنظمات، وهذه المراحل هى:

١- مرحلة ما قبل حدوث الأزمة:

وهى مرحلة غير محددة المدة التى تسبق انفجار الحدث الأزموى أو الكارثة فى أية مُنظمة من المنظمات والتى ينبغى أن يتم خلالها (الاستعداد) الجاد والشامل للأزمات والكوارث المحتمل أن تواجهها المنظمة، وذلك من خلال الدراسات الحصرية والتحليلية لتاريخ المنظمة الأزموى، فضلاً عن إطلاق الخيال لتحديد السيناريو الأسوأ الذى يمكن أن تواجهه المنظمة، واتخاذ الإجراءات، والقيام بالاستعدادات اللازمة للتقليل من فرص حدوث هذه الأزمات والكوارث المتوقعة، كما يشمل ذلك أيضاً التدريب الشامل على عمليات المواجهة، وتحديد أدوار كل فرد عند حدوث الأزمة .. إلخ، هذه هى الاستعدادات الواجبة فيما قبل حدوث الأزمة.

٢- مرحلة انفجار الأزمة:

فإذا ما حدثت الأزمة، واستشرت آثارها فإنه يجب التعامل مع حالة المفاجأة والهلع والرعب بترو ورشاد ولن يتأتى ذلك إلا إذا أحسن الاستعداد بأبعاده المختلفة المشار إليها فى المرحلة الأولى (مرحلة الاستعداد) فيما قبل حدوث الأزمة. وخلال هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وفقاً للتخطيط المسبق لتوقى آثارها، وتجنب تداعياتها إلى أقل حد ممكن.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة:

لكل أزمة نقطة نهاية، تنتهى عندها آثارها وتداعياتها - سواء أحسن التعامل أثناء مرحلة المواجهة أو أسىء التعامل معها. ويظل على المسئولين واجب ومسئولية إعادة التوازن للمنظمة، والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى ويتم علاج الآثار المادية والنفسية والاجتماعية ومدارسة أحداث الأزمة ومسبباتها، وتحديد مواطن الخلل واكتساب خبرة التعامل مع مثيلاتها مستقبلاً.

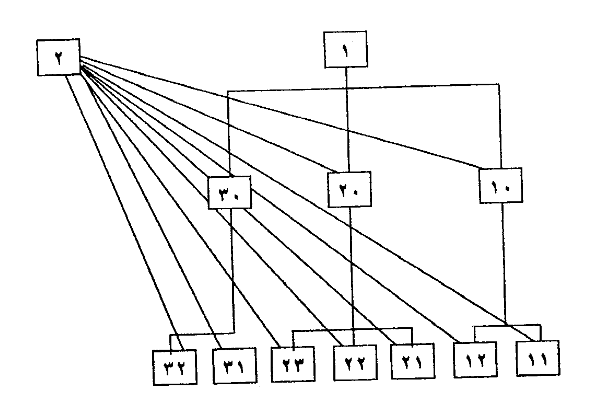
وهكذا تمر عملية إدارة الأزمة بثلاث مراحل أساسية هى:

مرحلة ما قبل الأزمة (مرحلة الاستعداد والتدريب)، ثم مرحلة انفجار الأزمة، (مرحلة المواجهة والتعامل الفعلى)، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة إعادة التوازن - التقييم والتقويم).

ج- الأبعاد الإدارية للتعامل مع الأزمات:

تفرض الأزمة على المنظمة (التكوين المؤسسى) تحدياً إدارياً من نوع خاص أو استثنائى، يعجز التنظيم العادى عن مواجهته فى معظم الأحوال. فالطبيعة المركبة للحدث الأزموى أو الكارثى تمثل: تحدياً إدارياً للتنظيم الإدارى القائم فى المنظمة.

ونوضح ذلك بالرسم التخطيطى التالى[١]:



نموذج مصفوفة الإدارة

فعلى الرغم من أن السمات العادية للعمل الإدارى تعمل وفقاً للبناء التنظيمى الأيمن (رقم ١)، فإنه يعمل أيضاً من خلال تداخل فريق إدارة الأزمة الذى تمثل: له بالمربع (رقم ٢)، فبينما يمثل: المربع رقم (١) عنصر السيطرة أو القيادة فى الظروف العادية، فإن المربع رقم (٢) يمثل عنصر القيادة أثناء الأزمة أو الكارثة.

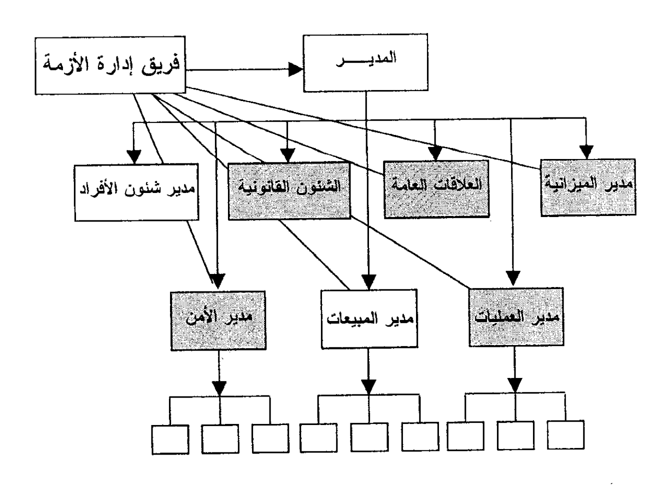
ولجميع أعضاء فريق إدارة الأزمة (رقم ٢) السلطة فى الاتصال بكافة مرؤوسى المربع رقم (١) على أى مستوى وإعطاؤهم الأوامر أو اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة والتعامل معها.

وقد يعترض البعض على هذا الأسلوب الإدارى بادعاء صعوبة أن يتعامل فرد من خلال قيادتين، والإجابة على ذلك تكون بأن وقت الأزمات - ظرف استثنائى - ينبغى أن تتوقف

(1) Rod Paschall, Critical Incident Management, The University of Illinois at Chicago, The Office of International Criminal Justics 1992. P.25.

فيه القواعد أو التعليمات التى تعوق التعامل مع هذا الظرف، فضلاً عن أن كثيراً من الأفراد فى المنظمات لهم أكثر من رئيس.

وواقع الأمر أثناء الأزمات، لا تكون هناك حاجة لأن يتعامل فريق إدارة الأزمة مع جميع وحدات أو أقسام البناء التنظيمى، وإنما يتعامل الفريق مع الإدارة المسئولة، أو ما تقتضى ضرورة مواجهة الأزمة التعامل معها. ونوضح ذلك بالشكل التالى(1):



البناء التنظيمى لإدارة الأزمة

ويمثل: الشكل السابق بناءً تنظيمياً لإدارة حدث أزموى فى منظمة كبيرة، وتعبر المربعات المظللة فى التنظيم العادى لمسئولى المنظمة، الذين يتركون واجبات عملهم العادية، ويصبحون تحت قيادة فريق إدارة الأزمة، ويوضح الرسم أن أعضاء فريق إدارة الأزمة لا يتدخلون فى كل وظائف المنظمة، وخاصة الوظائف العادية التى تترك إدارتها لإطار السلطة الأول (العادى).

(1) Op. Cit. P. 27.



ويشار إلى أفضلية أن يختار أعضاء فريق إدارة الأزمة من الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية فى التنظيم العادى فى نفس المنظمة، كما يجب أن يعتاد أعضاء التنظيم العادى الاستجابة والتعاون مع فريق إدارة الأزمة، وغالباً - أو يفضل - أن يكون قائد فريق إدارة الأزمة، هو نفسه مدير المنظمة، وهذا النمط من مصفوفة إدارة الأزمة يسمح بإظهار قدرات قيادات المنظمة فى إدارة ومواجهة الأزمة.

ويرجح الدكتور السيد عليوه نمط مصفوفة إدارة الأزمة المشار إليه، عندما يشير إلى أن التكوين المؤسسى للدولة على المستوى المركزى يقوم على التجزئة الأفقية للسلطات (وزارات ومصالح)،حيث توزع الاختصاصات وفق علاقات رأسية بين الوزارات والمصالح من جانب والمحافظات أو الإدارات المحلية من جانب آخر، ويظل التكوين المؤسسى فى كل هذه الحالات متسماً بدرجة عالية من الاستمرارية والنمطية القائمة على نظم معلومة وتوقعات محددة فى الأداء، بينما على الوجه المقابل لا تصلح هذه النمطية، بل إنها غير ملائمة مطلقاً لإدارة الأزمات، إذ أن طبيعة الأزمة تبرز تدفقاً وتدخلاً بين النشاطات والاختصاصات والمسئوليات ... ومن هنا تبرز الإشكالية أو التحدى الإدارى الذى تستوجبه طبيعة إدارة الأزمة، وهو أمر يحتاج بالضرورة نسقاً تنظيمياً لإدارة الأزمة يختلف اختلافاً بيناً عن سمات الإدارة المؤسسية فى الظروف العادية المستقرة[١].

ويشار أيضاً هنا إلى أن إدارة الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة، حيث يجب أن يختلف مضمون حلقات العملية الإدارية العادية بما يتناسب مع طبيعة الأزمة وظروف مواجهتها. فالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والرقابة يجب أن تتناسب مع الأزمة، وأن يتلاءم مضمونها مع ظروف الموقف الأزموى أو الكارثى.

- **فالتخطيط:** يصبح أداة منهجية للتعامل مع الأزمات، من حيث الاستعداد لمواجهة الأزمة، وإعداد سيناريوهات المواجهة، وتحديد دور كل فرد إلى الحد الذى تصبح

(١) السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث**، مرجع سابق، صـ ٢٩ .

معه عملية مواجهة الأزمة عملية علمية مخططة، تمتنع معها الأنشطة الارتجالية والعشوائية.

- **والتنظيم:** يكون بإيجاد نوع من التناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التى تبذل لإدارة الأزمة، ويهتم التنظيم الأزموى بتحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل منهم، ومن هنا يتم رسم الهيكل التنظيمى لإدارة الأزمات بالشكل الذى يتناسب مع المواجهة الحاسمة للأزمة.

- **التوجيه:** فإذا كانت إدارة الأزمة تقوم على فن المواجهة الجريئة والحاسمة لأحداث الأزمة، فهى عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة الأزموية، وأن يتم إحاطة الأفراد بالمعلومات والتوجيهات التى تضمن لهم فاعليتهم.

- **المتابعة:** لضمان فاعلية عملية إدارة الأزمة، لابد من متابعة نتائج عمليات المواجهة، وتقييمها أولاً بأول، وإصدار التعليمات والقرارات اللازمة لتقويم مسارات الأداء، ولا يتم ذلك إلا بالوقاية والمتابعة الحقيقية والفعالة.

ومن الأبعاد الإدارية المهمة فى إدارة الأزمات أيضاً البعد الخاص بتفويض السلطة: حيث تتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف، وفقاً لما يمليه عليه الموقف الأزموى الذى يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى فى شكل تفويض عام أو تصريح عام للتصرف، وبالتالى يكون أفضل للمواجهة الأزموية، حيث إن قصور المعلومات أمر وارد، وعدم معرفة النتائج المحتملة للمواجهة، أو توقعها بشكل كبير أمر طبيعى فى التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد، أو ذات الطابع الحاد[1].

وأخيراً نشير إلى البعد الإدارى الخاص بالتواجد فى موقع الحدث، حيث يذهب الكثير

(١) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٢٤٩ - ٢٥٠.

من القيادات وخبراء إدارة الأزمات إلى أهمية بل ضرورة التواجد المستمر فى مواقع الأحداث لتوفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار فى إدارة الأزمات، فضلاً عن الفائدة التى تنعكس على أطراف الأزمة من تواجد القيادة فى مسرح الحدث.

ونختلف مع هذا الاتجاه، ونرى أنه على العكس يجب أن يظل القائد أو مدير المنظمة بعيداً عن موقع الحدث، وأن موقعه الطبيعى هو أن يكون على رأس فريق إدارة الأزمة فى غرفة إدارة الأزمة (التحكم والسيطرة) يتابع تطورات الأزمة ونتائج المواجهة التى يقوم بها فريق المواجهة فى مسرح العمليات ويناقش مع مستشاريه وأعضاء فريق إدارة الأزمة البدائل المتاحة أولاً بأول، وإصدار القرار المناسب للمواجهة. فضلاً عن أن التقنيات الحديثة من وسائل الاتصالات التى توفر المعلومات والبيانات أولاً بأول، وتنقلها إلى غرفة إدارة الأزمة أزالت إلى حد بعيد الحجة أو الضرورة التى تقتضى تواجد القيادة فى مسرح الأحداث لتوفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار. وإن كان ذلك

لا يمنع بالطبع، أن ينزل القائد أو المدير العام فى توقيت لاحق إلى موقع الحدث، للوقوف على تداعيات الأزمة فى أرض الواقع، ومراجعة أداء فريق مواجهة الأزمة ... إلخ.

ثالثاً- التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث:

يأتى التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث كوسيلة لتحويل تعبير الأزمة إلى تعبير (نقطة التحول)، فبالتخطيط يتحول مدير الأزمة من شخصية تعمل بسياسة رد الفعل، إلى شخصية تتوقع الحدث وتتعامل معه برشد وكفاءة، أو يصبح بعبارة أخرى شخصاً تتوافر له مهارات أفضل لاستغلال ما فى الأزمة من فرصة، بدلاً من أن يكون شخصاً يسمح للأزمة بالتسلل إليه ومباغتته على حين غرة دون أن يكون مستعداً لمواجهتها.

إن أصعب ما فى الأزمة هو عنصر المفاجأة فيها، وما يتوالد عنها من أزمات يصعب تحديد متى تبدأ ومتى تنتهى، ولكن علم إدارة الأزمات أتاح التعرف على أساليب مواجهتها، وطرق التعامل معها وإدارتها بحكمة وفى أسرع وقت، ليس وفقاً للاستعدادات المنصوص



عليها فى اللوائح والقوانين المتعلقة بالطوارئ - مثلاً - ولكن وفقاً لاستراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة، تتضمن كيفية التنبؤ المبكر بالأزمات لحماية كيان المنظمة والعاملين فيها، بنفس الأهمية التى تحدد بها كيفية إدارة هذه الأزمات حال وقوعها، للخروج منها بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية.

وفى هذا المضمون، فإن التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث ما هو إلا إجراء مسبق، يساعد على إزالة عنصر المخاطرة، وعدم التأكد من موقف معين، ويسمح لقادة المنظمة أن يكونوا أكثر تحكماً فى مصائرهم .. وهو باختصار .. شكل من أشكال إدارة الأزمات. فإدارة الأزمات - فى جوهرها - ما هى إلا الاستعداد والتأهب لمواجهة الأزمات.

ونعرض لماهية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث وفقاً للتفصيل التالى:

١- مفهوم وأهمية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث:

تعتبر عملية التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث من أهم مسئوليات الإدارة الحديثة الكفؤة، حيث تتمكن الإدارة من التعامل مع الأزمة أو الكارثة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة، وبما يكفل استمرار المنظمة فى أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات[١].

ويمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط فى الإطار التالى[٢]:

- إن التخطيط هو عملية مُنظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً، قبل التوقيت المحتمل للأزمة.

---

(١) عبد العزيز عبد المنعم خطاب، **إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على أحداث الشغب** (القاهرة: النسر الذهبى للطباعة، ٢٠٠٣)، صـ ٢٣ .

(٢) جمال حواش، **محاضرات فى إدارة الأزمات والتفاوض**، الجزء الأول، ١٩٩٨ أكاديمية ناصر العسكرية، كلية الدفاع الوطنى، غير منشورة، صـ ٦٩ .

- تستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة فى منع الأزمة المحتملة، والتحضير للرد عليها فى حالة حدوثها، ثم العودة إلى الوضع الطبيعى بعد انتهائها.

- ترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالسياسة العامة الموضوعة للمنظمة، لأنها لا تتم إلا فى إطار محدداتها وتوجيهاتها.

- تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأى إدارة فعالة للأزمة المثارة، بصرف النظر عن نوعيتها.

- لا يوجد أى ضمان بأن الخطة الموضوعة لأى أزمة ستحقق نجاحاً كاملاً، إلا أن أى أسلوب غير مخطط أو ارتجالى بديل يمكن أن يعقد من الأزمة، أو يؤدى إلى الفشل فى مواجهتها.

ويمكن إجمال أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث فيما يلى:

- **التقليل من تأثير عنصر المفاجأة:** وذلك عن طريق المتابعة المستمرة، والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، والاكتشاف المبكر لها، وضمان عرضها على متخذى القرار فى الوقت المناسب.

- **الحصر العلمى لمصادر الخطر:** بإعداد قائمة بأسوأ التهديدات والمخاطر المحتملة (دراسة الأزمات السابقة، وتحديد درجة خطورتها، وعدد تكرارها، وتحليلها وتقييمها) ووضع أولويات لها حسب أهميتها ودرجة خطورتها وتهديدها للمنظمة.

- **تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار:** فالدراسة المسبقة للأزمات تؤدى إلى التعمق فى أبعادها ومسبباتها، ومن ثم تقليل الوقت اللازم لإدارتها، بتوفير البدائل المتاحة، وأفضل السبل والأساليب فى مواجهتها.

- **السيطرة على حالة الفزع والتردد:** بالقضاء على العشوائية وانفعال اللحظة الذى عادة ما يصاحب الأزمات والكوارث.

- **الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** (مادية وبشرية) وضمان سرعة توجيهها وتعاملها مع الأزمة أو الكارثة.

وإذا كان التخطيط فى أبسط معانيه هو: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل". فإن أدبيات التخطيط تتفق على عدد من المبادئ التى يجب أن يتسم بها التخطيط، ومن ثم التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث، وهذه المبادئ هى[1]:

- **مبدأ العملية:** بمعنى الاستناد إلى أساس علمى مبنى على خبرات عملية فى مجال التعامل مع الأزمات والكوارث.
- **مبدأ المركزية:** ويعنى مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- **مبدأ الإلزامية:** أى الالتزام فى التنفيذ من قبل جميع الأطراف المحددة فى خطة المواجهة، كلٌ بحسب دوره، وفى التوقيت المحدد له.
- **مبدأ المرونة:** ويعنى الاستجابة للظروف الطارئة، والأزمات الجديدة التى تتفرع عن الأزمة الأساسية، مع الاستعداد للمواجهة عند التنفيذ، دون فشل.
- **مبدأ الواقعية:** أى ملائمة الخطة وأخذها فى الاعتبار بعناصر الواقع وظروف البيئة والإمكانات المتاحة.
- **مبدأ الاستمرارية:** ويعنى الاستمرار فى التخطيط وعدم حصره فى ظروف أو وقت معين. فالتخطيط عملية مستمرة.
- **مبدأ المشاركة:** وتتمثل: فى مشاركة جميع العاملين بالمنظمة فى إعداد الخطة، بالرأى والدراسة الشاملة لكافة أبعاد الأزمات والكوارث المحتملة وغير المحتملة، لضمان شمول الخطة ودقتها.

---

(١) عادل عبد الرحمن نجم، **التخطيط لعمليات الإغاثة فى الكوارث**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، صـ ٩ .

ويلاحظ أننا حددنا فى موضع سابق من هذه الدراسة، مراحل إدارة الأزمة، وحصرناها فى ثلاث مراحل هى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. ويرتبط التخطيط ارتباطاً عضوياً بالمرحلة الأولى وهى مرحلة ما قبل الأزمة، وهى المرحلة التى تستهدف أن تكون إدارة الأزمة فيها إدارة مبادرة، أى قادرة على احتواء الأزمة ومنع أو توقى آثارها المدمرة على المنظمة.

ويطلق فى أدبيات إدارة الأزمة على تلك المنظمات التى تجيد الاستعداد والتخطيط المسبق لمواجهة الأزمات (المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات والكوارث)، تلك المنظمات الرشيدة التى تقوم بعمل جميع الأنشطة التى يمكن بواسطتها زيادة قدرتها على منع وقوع الكوارث فى المقام الأول، وحتى إذا وقعت الكارثة فإنها تكون قادرة على مواجهتها بكفاءة. وتتمثل: تلك الأنشطة فى تحديد الأزمات والكوارث المحتمل أن تتعرض لها المنظمة، ثم وضع خطط (سيناريوهات) لمواجهتها، ثم التدريب الدائم لأفراد (فرق مواجهة الأزمة) على تنفيذ تلك الخطط، بحيث يكون جميع الأطراف المعنية على دراية تفصيلية بالدور المطلوب منها، وفى التوقيت المحدد.

وتشير الدراسات الميدانية التى تركزت فى مجال مدى استعداد المنظمات لمواجهة الأزمات والكوارث، إلى وجود انخفاض فى مستوى استعداد المنظمات لمواجهة الأزمات والكوارث نتيجة عدم تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الكوارث (التخطيط العلمى)، وحيث يسيطر على قيادات المنظمات رد الفعل العشوائى فى مواجهة الأزمات والكوارث التى تتعرض لها[1].

ويشار أيضاً فى هذا المضمون، إلى بعض الدراسات الأجنبية التى تركزت حول مدى

(١) غريب عبد الحميد هاشم، **مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث** (كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨، صـ ٣ .



إدراك قيادات المنظمات باحتمالات حدوث أزمات وكوارث بمنظماتهم، ومنها دراسة ستيفين فينك التى شملت عينة من ٥٠٠ مدير بالشركات المختلفة، كان من أهم نتائجها إقرار ٥٥٪ من العينة باعتقادهم بوجود احتمال أقل من ٥٠٪ لوقوع كوارث بشركاتهم خلال خمس سنوات قادمة، و٤٥٪ يعتقدون بوجود احتمال أكبر من ٥٠٪ لوقوع الكوارث بشركاتهم(١).

وبصفة عامة، فإن استعداد المنظمة للأزمات والكوارث والتخطيط الجيد لمواجهتها، يعتمد على ثلاثة متغيرات مهمة وهى:

- حجم المنظمة.
- المستوى التنظيمى للمدير.
- الخبرة السابقة فى مجال الأزمات والكوارث.

ويمكن أن نضيف لهذه المتغيرات الثلاثة، متغيراً رابعاً مهماً وهو (ثقافة المنظمة)، وأثرها فى رفع كفاءة استعدادها لمواجهة الأزمات والكوارث. ويقصد بثقافة المنظمة **"مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة، التى تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة، وتؤثر على سلوكهم، وأدائهم، وأسلوبهم فى مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة"**(٢).

وكلما كانت ثقافة المنظمة تتميز بالتجانس، وجماعية العمل، والقدرة على التكيف، والابتكار، كانت مواجهة المنظمة للأزمات والكوارث أكثر فعالية.

(1) Steven Fink, **Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association**, N.Y., (AMACOM), 1986.

(٢) نجوى عبد الله الطبلاوى، **ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس - كلية التجارة، القاهرة، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، صـ ٦ .

٢- خطوات عملية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث:

الخطوة الأولى- تحديد وتقييم المخاطر:

يتناول علماء الإدارة اتجاهاً حديثاً فى الإدارة يطلق عليه (إدارة التغيير)، ويرى البعض أن التغيير حتمى الحدوث ولا سبيل إلى إدارته أو إخضاعه للإدارة، ولكن هذا الرأى مردود عليه، بأن التغيير يمكن توجيهه وزيادة سرعته أو إبطاء إيقاعه، ولكى تؤثر فى التغيير يجب أن تتوقع الأحداث وأن تتحرك للسيطرة عليها (التغيير المخطط)، ويتعلق هذا بالضرورة بالتخطيط الاستراتيجى.

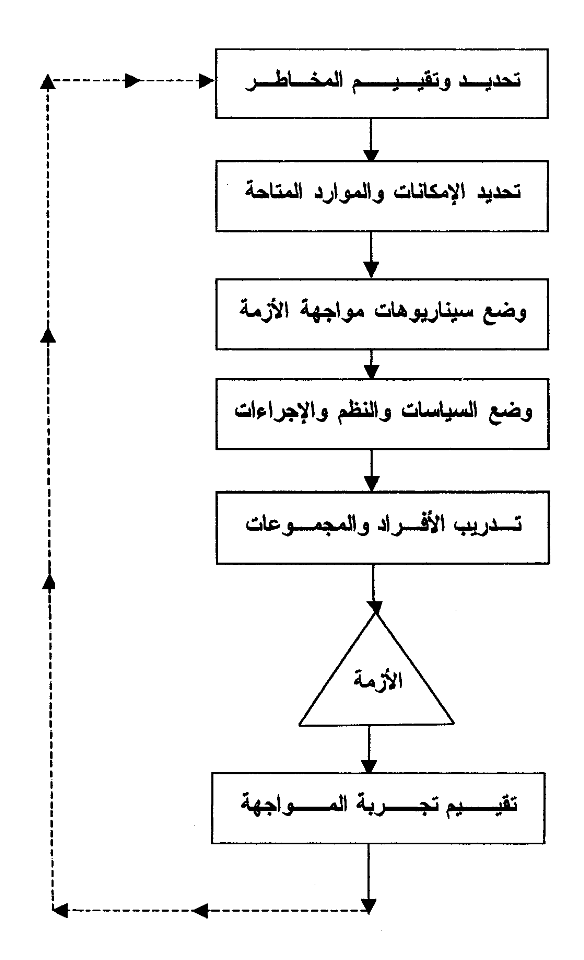
ويمكن الربط بين إدارة الأزمة، والتخطيط الاستراتيجى فى أن كليهما يحتاج إلى توقع الأحداث والقدرة على السيطرة عليها، "**إلا أن النقطة الأكثر أهمية هى أن التخطيط الاستراتيجى وإدارة الأزمات يكمل كلاً منهما الآخر، وهما يتعايشان مع بعضهما البعض فى يسر وسلاسة لأن كلاً منهما يتناول إدارة التغيير، وتركز إدارة الأزمات على لحظات عدم الاستقرار القصيرة التى يتوجب التعامل معها أولاً لكى يصبح بالإمكان مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت، وهى: بلوغ الغايات الاستراتيجية**"(١).

(١) إدارة الأزمات: **التخطيط لما قد لا يحدث**، سلسلة إصدارات بميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة)، العدد ٣٧، القاهرة ٢٠٠٢، صـ ٦٥ .



شكل يوضح خطوات

عملية التخطيط لمواجهة الأزمات





والخلاصة هنا، أنه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، ومهارة التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، وتقوم هذه العلاقة على حقيقة مستخلصة من تجارب الماضى ومفادها أنه عادة ما ترسل الأزمة - قبل وقوعها -سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التى تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافى لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة"(١).

ويقصد بعملية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، عملية رصد، وتسجيل، وتحليل الإشارات التى تنبئ بقرب حدوث أزمة. وبناء على ذلك ينبغى أن نفرق بين مفهوم (التنبؤ) ومفهوم (الإنذار المبكر) فى مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث.

وبادئ ذى بدء فإن عملية التنبؤ تسبق عملية اكتشاف الإشارات المتكررة (الإنذار المبكر) للأزمة، والأولى عملية استعداد وتوقع، تعتمد على الخيال والحدس، بينما الثانية، عملية تعتمد على الحواس والخبرة والقدرات الإدارية لقادة المنظمة.

ونتناول كلاً منهما بشىء من التفصيل فيما يلى:

أ- التنبؤ بالأزمات والكوارث:

عملية التنبؤ مطلوبة كمهارة أساسية عند الشروع فى التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث، أى عند اتخاذ قرار بوضع خطة متكاملة لمواجهتها والتعامل معها. ولكى تصوغ نموذج سيناريو (الحالة الأسوأ) أو الإجابة عن تساؤل (ماذا لو؟) نحن بحاجة إلى أناس قادرين على استشراف ما يمكن أن تسفر عنه الافتراضات الخيالية التى يمكن - أو يحتمل أن تواجهها المنظمة، ويجب أن يكون خيال الإنسان هنا غير محدود (انظر مثال مهاجمة أبراج نيويورك فى ١١ سبتمبر ٢٠٠١ بطائرات ركاب مدنية).

وتكمن أهمية التنبؤ فى أنه أساس وركيزة لأنشطة معالجة الأزمة، بدءاً من تحديد

(١) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ٥٠ .

أولويات الأخطار المحتملة، وتصميم سيناريوهات بديلة لمواجهتها، ومروراً بتصميم برامج الحاسب الآلى للتعامل مع كل خطر محتمل، وكذا تصميم التصورات الخاصة بطبيعة وخصائص التجهيزات اللازمة للتعامل مع هذه الأزمات، وحسن توظيف الموارد المتاحة (بشرية ومادية)، وانتهاءً بتحديد أدوار فريق إدارة الأزمة، وفريق أو فرق المواجهة على أساس علمى وفنى متكامل.

ولوضع عملية التنبؤ موضع التنفيذ يمكن الالتزام بعدة طرق أو أساليب نذكر منها:

- **إنشاء وحدة أو مركز للتنبؤ**، ويفضل أن يتبع غرفة أو قاعة إدارة الأزمات(التى سيرد الحديث عنها لاحقاً) - على أن تُعنى هذه الوحدة بدراسة المستقبل بأساليب علمية، والتنبؤ بالمخاطر المحتمل أن تهدد المنظمة من بيئتها الخارجية أو الداخلية.
- **السعى لحصر واستخدام الطرق أو الأساليب العلمية للتنبؤ**، والتى لا تخرج عن اتجاهين: الأول: طرق التنبؤ (النوعية) من خلال دراسات المجتمع أو البيئة المعنية، والثانى: طرق التنبؤ (الكمية) من خلال السلاسل الزمنية، والمعادلات الرياضية التى تحلل الأحداث أو الأزمات المتكررة التى تعرضت لها المنظمة فى الماضى.

ونشرح فيما يلى إحدى الطرق الكمية التى توضح كيفية استخدام التنبؤ كخطوة أولية فى التخطيط لمواجهة الأزمات.

فالتنبؤ هنا مجموعة من الافتراضات، تستلزم بجانب الخيال والحدس الشجاعة والجرأة. وبعد افتراض الأسوأ، يجب تحديد مدى إمكانية حدوثه (مرتفع، متوسط، ضعيف) وبمعنى آخر نحن نحتاج هنا إلى أن نخصص قيمة عددية لوزن أو تأثير الأزمة، وليكن ذلك على مقياس افتراضى من ١٠ نقط يتراوح بين ضعيف ومرتفع.

إن تحديد قيمة تأثير الأزمة سوف يرشدنا إلى مدى الضرر الذى يمكن أن تسببه لو لم

يحدث تدخل، فإن حدثت الأزمة، ولم يتم فعل شئ لمنعها أو تفاديها أو السيطرة عليها أو إجهاضها، فسوف تعطينا قيمة تأثير الأزمة تقديراً معقولاً للتأثيرات والتداعيات والتكلفة المادية (مال/أرواح).

عملية التنبؤ إذن، هى افتراض وقوع حدث ما وإجراء تقدير للأضرار المحتملة بمقياس محدد، قبل أن يقع الحدث المفترض بفترة طويلة، والطريقة أو الأسلوب العملى لذلك هو استخدام مقياس من عشر نقاط، ومن خلال الإجابة عن خمسة أسئلة[1]:

- **السؤال الأول: فى حالة احتمال تصاعد شدة الأزمة. ما هو مدى أو درجة الشدة المحتملة؟.**

اعط درجة من صفر إلى عشرة، على اعتبار أن (صفر) يعنى أدنى مستوى، و(عشرة) تعنى أعلى مستوى.

- **السؤال الثانى: إلى أى مدى سوف تخضع وسائل الإعلام أو قطاع التفتيش والرقابة الأزمة لرقابة دقيقة ميكروسكوبية؟.**

اعط درجة من صفر إلى عشرة، حيث يشير (الصفر) إلى عدم وجود رقابة أو نشر على الإطلاق بالنسبة لهذه الأزمة، بينما تعنى (عشرة) وجود رقابة شديدة أو نشر واسع النطاق.

- **السؤال الثالث: إلى أى مدى سوف تتعارض (تؤثر) الأزمة فى سير دولاب العمل فى المنظمة؟.**

اعط درجة تتراوح بين (صفر) لحالة لا تؤثر، و(عشرة) لحالة تأثيرها الشديد على الإنتاجية أو تدفق أداء الخدمة.

- **السؤال الرابع: ما هو مدى الضرر الذى يمكن أن يلحق بسمعتك الشخصية، أو**

(١) إدارة الأزمات: **التخطيط لما قد لا يحدث**، إصدارات بميك، مرجع سابق، صـ ٣٩ - ٤٤ .



بالصورة العامة للمنظمة فى حالة وقوع الأزمة المحتملة؟.

(يراعى هنا ما إذا كان الشخص أو المنظمة جانياً أم مجنياً عليه؟) اعط درجة تتراوح بين (صفر) فى حالة عدم وجود ضرر على الإطلاق، و(عشرة) فى حالة وجود ضرر شديد).

- **السؤال الخامس: فى حالة حدوث الأزمة المحتملة. ما هى قيمة الضرر الذى ستخلفه هذه الأزمة على المنظمة؟**

(ويلاحظ هنا أن حساب أو تقدير قيمة الضرر المحتمل يشمل بالإضافة إلى قيمة الخسائر المادية (المباشرة) التى يسهل حسابها بمعرفة خبراء المحاسبة، تلك الخسائر (غير المباشرة)، وهى خسائر فعلية ولكن يصعب حسابها، مثل: انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتوتر النفسى، وهجوم وسائل الإعلام، وتقلص مساندة المجتمع ... إلخ) ويفضل فى هذه الحالة استشارة خبراء فى العلاقات العامة، والموارد البشرية.

اعط درجة تتراوح بين (صفر) فى حالة لا تكلفة، و(عشرة) فى حالة (تكلفة باهظة).

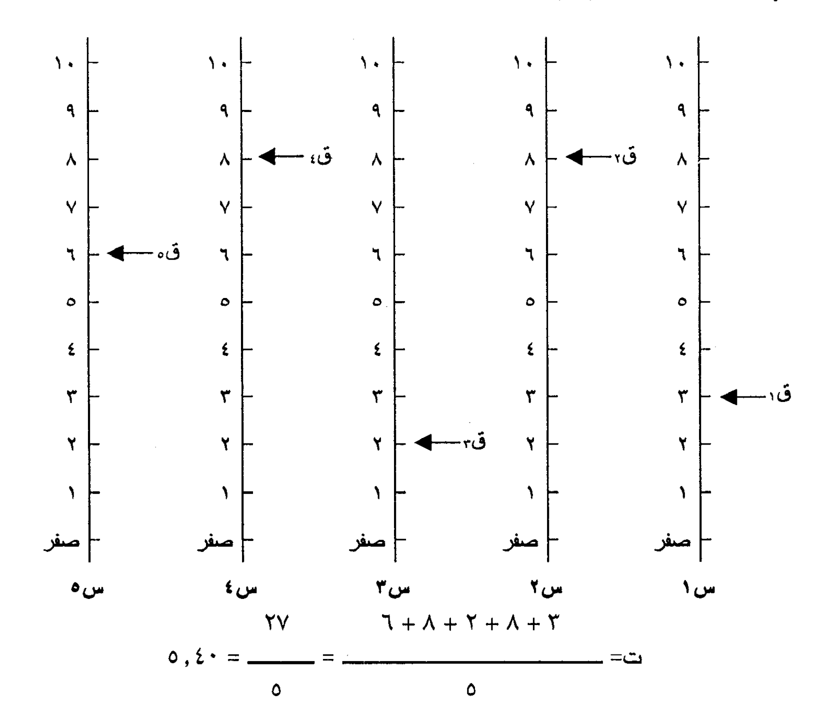
والآن اجمع درجاتك الخمس (بحد أقصى ٥٠ درجة)، واقسم المجموع على خمسة، فيكون الناتج قيمة تأثير الأزمة المحتملة.

$$ت = \frac{ق١ + ق٢ + ق٣ + ق٤ + ق٥}{٥}$$

حيث (ت) هى قيمة تأثير الأزمة المحتملة.

و (ق) هى الدرجة المقدرة لكل سؤال.

ويمكن تمثيل ذلك بالمثال التالى:



وهكذا يمثل: الرقم ٥,٤٠ عدداً كمياً هو قيمة تأثير هذه الأزمة المحتملة، أى أن هذه الأزمة يمكن أن نتنبأ بحجم تأثيرها على المنظمة بما يتجاوز ٥٠٪، ويصبح لدينا استجابة عددية أو تحليلية للأزمة المحتملة فى حدود مفهوم التنبؤ بالأزمة كخطوة مهمة فى مجال التخطيط لمواجهة الأزمات[1].

(١) لزيادة دقة عملية التنبؤ، يضاف إلى ما سبق عملية قياس احتمالية حدوث الأزمة، فالحدث الذى يمكن أن تكون قوة تأثيره (ت) = ٩,٥، وتكون فرصة حدوثه واحداً فى المليون، لا يجب أن يأخذ نفس الاهتمام الذى يجب أن يأخذه حدث قوة تأثيره ٥,٤٠ ويمكن أن يحدث غداً، كما لا ينبغى أيضاً إهماله وتجاهله، ولذلك فمن المهم مقارنة قيمة تأثير الأزمة، بعامل الاحتمالية، وأفضل منبئ بالمستقبل هو الأحداث الماضية، أى معرفة معدل تكرار وقوع الحدث فى الماضى: وسنفصل ذلك فى موضع آخر من هذه الدراسة.

ب- إشارات الإنذار المبكر:

تشير العديد من دراسات الأزمة، إلى أن رد فعل المنظمة نحو إشارات الإنذار يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة فى التعامل مع الأزمات. فكثير من الأزمات كان من الممكن تجنبها، لو أن إدارة المنظمة استطاعت أن تكتشف إشارات الإنذار الأولية، أو فسرتها التفسير المناسب، واتخذت القرارات اللازمة، وربما يؤدى عدم اكتشاف إشارات الإنذار إلى حدوث كوارث.

وهكذا يتضح أن عملية التنبؤ إجراءات خاصة بعمليات الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات، بينما إشارات الإنذار المبكر علامات أو مظاهر أو دلائل ومؤشرات يجب على الإدارة رصدها وتسجيلها وتحليلها، واتخاذ القرار المناسب بشأنها وما تبذله الإدارة فى هذا الشأن يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات نلخصها فيما يلى[(١)]:

الأول: التوفيق:

حيث ينجح المديرون فى التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

الثانى: الفشل:

حيث يفشل المديرون فى التعرف على إشارات الإنذار لازمة وشيكة الوقوع.

الثالث: الإنذار الكاذب

حيث يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

الرابع: الرفض الصحيح

حيث يؤكد المديرون عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع، ويثبت صحة ذلك.

(١) محمد رشاد الحملاوى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٧٧ .

ويشار إلى أن الإشارات أو الإنذار يمكن أن يكون واضحاً وصريحاً، كوجود بلاغ بوقوع اعتداء على هدف معين، الأمر الذى يتطلب التصرف على أساس هذه المعلومة باعتبارها تحذيراً أو إنذاراً، وتصبح عواقب التصرفات الإيجابية أو السلبية نحو هذا الإنذار محل محاسبة.

كما يمكن فى أحيان أخرى أن يكون الإنذار غير مباشر، لدرجة تجعل من الصعب التعرف عليه.

وعموماً فإن رصد وحسن تحليل إشارات الإنذار المبكر تسهل من إدارة الأزمة، كما فى حالة المريض الذى يمكن إنقاذ حياته إذا ما تم اكتشاف علامات مرضه مبكراً.

ويمكن تحديد مصادر التعرف على إشارات الإنذار المبكر بالتركيز على نقاط الضعف بالمنظمة، وجمع وتحليل المعلومات الخاصة بها والاهتمام بكافة المعلومات. والمواقف التى تتعلق بالمنظمة ومصالحها وكلما زادت حساسية المنظمة، وجبَّ الالتزام والاهتمام بأى معلومة أو تصرف يمكن - من خلال تحليله بدقة وربطه بالمعلومات الأخرى - أن يؤدى إلى تجنب الكثير من الأزمات.

ولهذا فإنها قليلة تلك المنظمات القادرة على إدارة عملية اكتشاف إشارات الإنذار بفعالية، ويرجع ذلك إلى ما يلى:

- حجب المعلومات المهمة عمن يجب أن تصل إليه.
- وجود اعتقاد خاطئ فى ذهن قيادات مُنظمة ما بشأن مناعتها ضد الأزمات أو الاختراق.
- افتقاد قادة المنظمة إلى القدرة أو المهارة فى اكتشاف إشارات الإنذار، أو الاستجابة الملائمة لها.

---

(١) المرجع السابق صـ ٧٩ - ٨٣ .

ولعلاج ذلك، يجب على كل مُنظمة جادة فى التخطيط لمواجهة الأزمات، أن ترفع من مستوى مهارات اكتشاف الإنذار المبكر، وذلك من خلال ما يلى[1]:

- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة فى مجال اكتشاف إشارات الإنذار ما هى درجة الوعى السائدة بين المسئولين فيما يتعلق بنقاط الضعف والحساسية؟ وهل توجد خطط عمل تنشط عن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ... إلخ.
- تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها فى مجال اكتشاف إشارات الإنذار. وذلك بواحدة أو أكثر من الطرق التالية:

- (**الصدق**): بإطلاق إشارة إنذار افتراضية، والتعرف على مدى تفسير الأفراد لها دون تحريف.
- (**الثبات**): بالتعرف على نسبة عدد المرات التى استطاع بها الأفراد أو المعدات التعرف على إشارات الإنذار ودلالاتها.
- (الدقة): بالتعرف على مدى قدرة الأفراد والمعدات على اكتشاف إشارات الإنذار فى الأزمات السابقة.
- (**الفعالية**): بقياس المزايا والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظم الإنذار القائمة بالنسبة للمزايا والمخاطر والتكاليف غير المرتبطة باكتشاف إشارات الإنذار.

- تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية.

باتباع أى استراتيجية من الاستراتيجيات التالية:

- **(عدم إحداث أى تغيير):**

إذا ما انتهت إلى عدم فعالية إجراء أى تغييرات.

- **(تعزيز القدرات الحالية):**

إذا ما رؤى دعم وتقوية النظم الفرعية الموجودة بالفعل.

- **(إعداد خطة طوارئ):**

بدلاً من إقامة نظم إنذار مبكر.

- **(إحداث تغيير واسع النطاق):**

بالتغيير الشامل للنظم الفنية، والهيكلية، والاتصالية والثقافية، والنفسية ... إلخ.

● إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار. وذلك بزيادة قدرتها من خلال:

- **(إيجاد أساليب للتشخيص والتقييم):**

بتطوير ما هو قائم، أو استقدامها وتدريب العاملين عليها.

- **(إيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر):**

باستخدام الحاسبات، وشبكات الاتصالات.

- **(دعم الإدارة العليا):**

من خلال التحفيز المادى والمعنوى للأفراد المتميزين فى العمل فى مجال اكتشاف إشارات الإنذار.

- **(دعم ثقافة المنظمة):**

وخاصة المنظمات ذات المعتقدات الثقافية السلبية نحو نظم الإنذار بالاعتقاد الخاطئ، أو التقليل من خطورة الأزمات المحتملة، حيث ينبغى تغيير هذه الثقافة وتحويلها إلى ثقافة إيجابية.

- **(إيجاد شبكة اتصالات فعالة):**

تعمل على نقل المعلومات فى كل الاتجاهات بدون عوائق، مما يسهل ويؤدى إلى نجاح نظم الإنذار.



الخطوة الثانية- تحديد الإمكانات والموارد المتاحة:

فى إطار القاعدة الأساسية فى إدارة الأزمات، وهى إدارة الأزمة بأسلوب خاص غير تقليدى، كان من اللازم إعداد المنظمة بتجهيزات وإمكانات خاصة سواء كان من الناحية المادية، أو الناحية البشرية.

١- من الناحية المادية:

يحتاج حسن إدارة الأزمة إلى حشد وتعبئة كم مناسب من الإمكانات المادية التى تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمات.

فالتخطيط الجيد للتعامل مع الأزمة، يقتضى تكوين احتياطى تعبوى أو استراتيجى مناسب يكفى لمواجهة تداعياتها أو الحد من تصاعدها، هذا فضلاً عن الاحتياجات المادية المطلوبة لتجهيز المنظمة بالمعدات والأجهزة والتقنيات المطلوبة، ومن ذلك:

- غرفة عمليات حديثة ومتطورة، يتوافر لها الموقع، والمساحة، والتصميم، والتجهيز، والتأمين بشكل مباشر.
- شبكة اتصالات متكاملة تشمل الاتصالات السلكية واللاسلكية والفاكس، والحاسبات الآلية ببرامجها، وتوصيلاتها (نهاياتها الطرفية) مع الجهات المعنية، أو ذات الصلة.
- تجهيزات النقل والمواصلات.
- تجهيزات التعامل مع نوعية الأزمات والكوارث المتنبأ بها.

وتتوقف قدرة المنظمة على توفير هذه الاحتياجات على الاعتبارات التالية:

- الإمكانات المادية المتاحة للمنظمة ومدى تناسبها مع حجم وكم الأزمات والكوارث المحتملة.
- قدرة المنظمة (قبل وأثناء الأزمة) على حصر وتوجيه الإمكانات المادية فى الوقت والمكان المناسبين لإدارة الأزمة.

● تحديد ميزانية خاصة لمعالجة الأزمات تشمل كافة بنودها مثل:

- مرتبات أو مكافآت جهود فرق إدارة ومواجهة الأزمات.

- تكاليف برامج البحوث والدراسات.

- مستلزمات ومصاريف صيانة الأجهزة وغرفة العمليات.

- مبالغ خاصة تجنب لمواجهة الحالات أو الظروف التى تتطلب الصرف السريع، أو شراء شيء ضرورى.

٢ - من الناحية البشرية:

يجب أن يضع المسئول عن التخطيط لمواجهة الأزمات فى اعتباره البعد الخاص بإدارة الموارد البشرية من حيث إعداد الكوادر المؤهلة والمدربة على كيفية معالجة الأزمات.

فخصوصية الأزمة تقتضى نوعية خاصة من الأفراد القادرين على التعامل معها. وتتفق آراء وتوجيهات الخبراء فى هذا المجال على أهمية وضرورة انتقاء هؤلاء الأفراد، ومرورهم بالعديد من الاختبارات العلمية والتطبيقية للتأكد من تميزهم بالمهارات والخصائص واستعدادهم لاكتساب المعارف والاتجاهات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

ويشار فى هذا المجال إلى أهمية (التدريب) كأحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بإدارة الأزمة، فإذا كانت الإدارة العلمية الحديثة تفرض أهمية إعداد فرق إدارة ومواجهة الأزمات بحيث يكون كل عضو فيها مستوعباً تماماً لمهمته ودوره فى حالة نشوب الأزمة، فإن ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال التدريب الفعال.

ولما كان لكل أزمة خصائصها وخصوصيتها، فإن التدريب يجب أن يركز على إكساب المهارات المطلوبة لكل من(١):

(١) زهير نعيم الصباغ، **دور إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأزمات**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، جامعة عين شمس - القاهرة، صـ ١٦ .

١- **صانعو القرار:** وهم المعنيون بإدارة الأزمة (تشخيصاً وتحليلاً) والوصول إلى مشروع قرار، والتوصية باتخاذه.

٢- **متخذ القرار:** وهو الشخص المسئول عن اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات والسلطات الموكلة له.

٣- **منفذو القرار:** وهم الأفراد التنفيذيون المناط بهم القيام بالعمليات التنفيذية لوضع القرار موضع التنفيذ.

وفى إطار هذه الاعتبارات يتم حصر الموارد المتاحة (مادياً وبشرياً) واستكمال العجز فيها، على أن تتميز هذه الخطوة (حصر الموارد) بخاصيتين أساسيتين وهما(١):

- **الشمول:** بمعنى أن يتم حصر جميع الموارد التى يمكن توجيهها لإدارة الأزمة حصراً شاملاً، المتوافر فيها، والممكن تدبيره مستقبلاً.
- **اقتصادية الاستخدام:** ويقصد به عائد استخدام مورد ما. واقتصادية الاستخدام لا تنصرف إلى ما يحتاجه الموقف الأزموى فى الوقت الراهن، ولكن أيضاً لما يمكن أن يحدث فى المستقبل.

الخطوة الثالثة- وضع سيناريوهات مواجهة الأزمة:

تشير الدراسات الحديثة فى علم إدارة الأزمات إلى أهمية الإعداد لسيناريوهات إدارة الأزمات، واستمرارية التدريب عليها، ذلك لأن مثلث الأزمة (التهديد والمفاجأة وقصر الوقت)، يفرض ضرورة الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمات والكوارث.

إن الإدارة الفعالة للأزمات تقتضى حسن التنبؤ بمصادر الخطر وتوقيتاتها المحتملة أو المرجحة، وتقييم الموارد المتاحة كماً ونوعاً، وفاعلية سرعة استيعاب الموقف، وتصميم سيناريوهات بديلة لمعالجة الأزمة أو المواقف المحتملة، مع تقييمها واختيار البديل المناسب

(١) محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ٣٤٢ .

الذى يخفف حدتها ويحجم آثارها[١].

إن المواجهة العلمية للأزمات يجب أن تقوم على أساس التعامل السليم مع سماتها الرئيسية (المفاجأة - التهديد - ضيق الوقت) وذلك من خلال تفريغ هذه السمات من تأثيراتها، والسبيل إلى ذلك يتحقق بالإلمام الكامل بالمهارات التالية:

- القدرة على التنبؤ، وتوقع أسوأ الاحتمالات.
- التغلب على عنصر المفاجأة، والمواجهة الفعالة للأزمة.

وتأتى سيناريوهات الأزمات، من حيث حسن إعدادها وصياغتها، ثم التدريب عليها، أفضل السبل لتأهيل قادة المنظمات، ومديرى الأزمات على سرعة التصرف والتعامل مع الأزمات، حتى يقل تأثير (عنصر المفاجأة)، ويحدث التحكم الدقيق فى وقت إدارة الأزمة (عنصر الوقت)، وفوق كل ذلك يقل (عنصر المخاطر والتهديدات).

ولأهمية موضوع سيناريوهات الأزمة، سنفرد لها مساحة خاصة، لتحديد مفهومها ومراحلها، وكيفية إعدادها، وفقاً لما يلى:

١- تعريف السيناريو:

كلمة سيناريو، كلمة من اللغة الإنجليزية **Scenario** تعنى:

- مخطط المسرحية أو الفيلم السينمائى، المعد للإخراج السينمائى أو المسرحى، والذى يشمل وصف الشخوص، وتفاصيل خاصة بالمشاهد والحوارات، وإرشادات مختلفة[٢].

أو - أحد الاحتمالات التى يمكن أن تحدث فى المستقبل[٣]. أو الحالة التى يمكن أن تحدث، ولكنها لم تحدث بعد[٤].

---

(١) أحمد سيد مصطفى، **منهج مقترح لإدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٩٥ .

(٢) قاموس المورد (إنجليزى/عربى)، الطبعة ٢٨ (بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٩٤)، صـ ٨١٧ .

(3) Oxford Word Power Dictionary, Oxford University Press, 1999, P. 663.

(4) Longman Dictionary of Contemporary English, Longman Group Ltd, 3rd edition 1995, P. 1267.

ويتضح من ذلك أن كلمة سيناريو من الناحية (اللغوية) وجدت أصلاً للتعبير عن فن الحركة على المسرح وداخل الكوادر السينمائية، ثم تدرج استخدامها بعد ذلك لتعبر مجازاً عما يمكن تخيله من أحداث ستقع فى المستقبل.

ولكن الكلمة سرعان ما انتقلت إلى الأدبيات السياسية والعسكرية لتعبر عن (الحال) وهو منهج حوار فى البحث وطريقة مبتكرة لدراسة احتمالات تطور المواقف مستقبلياً، وفقاً للحسابات وردود الأفعال السياسية والعسكرية والاقتصادية الممكنة بين أطراف الموقف من خلال توازن أو علاقات أو صراعات القوة[1].

أما مفهوم السيناريو من الناحية (العملية) أو التطبيقية فى مجال التدريب العسكرى أو الأمنى فهو مجموعة من الإجراءات المحتملة، أو البدائل الممكنة لمواجهة موقف طارئ، فهو أداة أو أسلوب تفكير تخيلى لمواجهة الأزمات المتوقعة للتغلب على عنصر المفاجأة.

ومن ثم يتضح أن السيناريو فى جوهره لا يمثل: تصويراً أو نقلاً للواقع، بل هو تخيل ومحاكاة من خلال القدرة على التخيل والتنبؤ بالتفصيلات والاحتمالات. وهكذا فإن السيناريو الجيد هو الذى يعتمد على إدراك وسعة خيال، وعمق خبرة مُعد (مصمم) السيناريو، ومن إحاطته بكافة الحقائق والتفاصيل المتوقع وجودها على مسرح الحدث الواقعى، ومن ثم فإن ضعف مهارات مصمم السيناريو أو إغفاله لبعض التفاصيل، أو نقص المعلومات التى يبنى عليها السيناريو تؤدى إلى فشله فى تحقيق الهدف منه.

"وبالتالى فإن مشقة العثور على سيناريو ملائم، أو صياغة سيناريو محدد يشمل على نسبة عالية من الدقة مهمة صعبة للغاية لأنه بالضرورة يعتمد على المعلومات الجيدة المتوفرة وعلى الخلفية التاريخية وعلى القدرة على التنبؤ الصحيح للمستقبل بل والقدرة العالية على التحليل مما يؤكد على ضرورة تواجد أقسام محددة بعينها داخل مراكز

(١) عبد الوهاب الكيالى وآخرون: **الموسوعة السياسية**، الجزء الثالث، الطبعة الثانية (بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٥) صـ ١٥٠ .

الأزمات أهمها (المعلومات - التقييم - التحليل)"[١].

ويشار هنا إلى أن عملية إعداد سيناريوهات الأزمة لا يمكن أن تكون مسئولية عمل فرد واحد، أو أن تتم بعملية عشوائية .. بل يجب أن تتم من خلال مراكز إدارة الأزمات، وبمشاركة فرق مواجهة الأزمات سواء على مستوى المنظمة أو الدولة[٢].

وتجد هذه الحرفية المطلوبة لإعداد سيناريوهات الأزمة طريقها من خلال قيام طاقم مركز إدارة الأزمة، بحصر وجمع المعلومات الخاصة بالمخاطر المحتملة وإعداد قائمة بها، ثم مراجعة هذه القائمة وترتيب أولوياتها لتكوين ما يعرف بسلة أو حافظة الأزمات **Crises Portfolios**[3]

ويجب التفرقة هنا بين سيناريوهات الأزمات، وسيناريوهات التدريب، فالأولى (وهى موضوع هذه الدراسة) يقصد بها مجموعة الفروض المتعلقة بحدث أو موقف أمنى، والتى من الممكن حدوثها، ويقوم المسئولون بتحليلها ودراستها لاتخاذ قرار المواجهة المناسب لاحتوائها بأقل خسائر ممكنة. أما سيناريوهات التدريب (النوع الثانى) أو ما يطلق عليه أسلوب المحاكاة **Simulation** فهو أسلوب تدريبى عبارة عن تقيد محكم يطابق ويماثل الأصل تماماً، بحيث يتعايش المتدرب أثناء التدريب مع ظروف وملابسات واحتمالات الواقع الفعلى للمواقف والأحداث التى يتدرب عليها، بصورة تجعله قادراً على التعامل مع هذه المواقف فى حياته العملية.

وتتمثل: فى مجموعة من البرامج التدريبية المعدة سلفاً لتدريب مجموعة من المتدربين على مواقف أمنية محددة بالقرى التكتيكية وميادين التدريب الداخلية، وتشتمل هذه

(١) جمال حواش، **سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى (القاهرة، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩) صـ ٧ - ٨ .

(٢) حمدى شعبان، **الأسس العلمية والقواعد الفنية لإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والمواقف الأمنية**، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد (٢١) يناير ٢٠٠٢، صـ ٣١١ .

(٣) محمد رشاد الحملاوى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٤٦ .

السيناريوهات على كافة عناصر التدريب بكافة تفاصيلها سواء من حيث التوقيت أو كم العمل التدريبى ومستويات التدريب ... إلخ.

وبعبارة أخرى فإن سيناريوهات الأزمة هى إحدى عناصر خطة مواجهة الأزمة فى المنظمات المختلفة، بينما سيناريوهات التدريب هى أسلوب تدريبى لرفع مهارات الأفراد للتعامل مع المواقف المختلفة، وإن كان ذلك لا يمنع، بل يجب أن يكون لسيناريوهات الأزمة عمليات تدريب ومحاكاة بصفة مستمرة.

٢- مراحل إعداد السيناريو ومحدداتها:

يقوم طاقم مركز إدارة الأزمات بتنفيذ عدة مراحل تنظيمية لبناء (تصميم) سيناريو الأزمة، والتى يمكن تحديدها فيما يلى:

- إدارة عدد من الاجتماعات التنسيقية بين فريق إدارة الأزمة، وفرق المواجهة، وتحديد مهام كل فريق، فيما يتعلق بكل أزمة على حدة وفقاً لحافظة الأزمات السابق تحديدها.
- التحليل الابتدائى لمهام كل فريق، وتحديد البيانات والمعلومات اللازمة لكل حالة.
- الاستعانة بالخبراء المتخصصين فى مجال الفرضية الأساسية للسيناريو.
- صياغة (بناء) مخطط أولى للسيناريو المقترح.
- طرح السيناريو المقترح للتدريب الميدانى.
- إعادة تحليل وتقييم السيناريو.
- اعتماد صيغة السيناريو النهائى بموافقة جميع الأطراف.

ولصياغة وإعداد سيناريو محكم وجيد يجب مراعاة المحددات، أو العوامل الحاكمة التالية[1]:

---

(١) راجع محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٣٧٩ - ٣٩٠ - جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث، مرجع سابق، صـ ٨ - ١١ .

- السياسة العامة للمنظمة أو الدولة والمجال الذى يجب أن يتحرك فى إطاره فريق إدارة الأزمة. فالتعامل مع الأزمة يحتاج إلى رؤية واضحة للموقف العام فى إطار السياسة العامة للمنظمة، فقد يحتاج الأمر إلى مواجهة تصادمية مع قوى صنع الأزمة، وقد يحتاج لإدارة حوار تفاوضى معها. وقد تفرض سياسة التعامل وإدارة الأزمة تجاهل هذه القوى مرحلياً حتى تكشف النقاب عن وجهها وتوجهاتها فيسهل التعامل معها. إن مراعاة السياسة العامة للمنظمة هو أحد ركائز وأسس اختيار سيناريو التعامل مع الأزمة.

- مراعاة الموارد والإمكانيات المتاحة والتى يمكن توجيهها لصالح الأزمة. وتشمل الإمكانات قسمين رئيسيين هما:

– إمكانات وموارد بشرية تشمل العدد والنوعية، والقدرات والحوافز والمهارات والملكات والمواهب.

– التجهيزات التقنية والتكنولوجية وما تشمله من أدوات ومعدات يحتاج إليها فريق المواجهة الأزموية عند تصديه لتيار الأزمة.

- المناخ المصاحب للأزمة بمفهومه الواسع الذى يشمل أبعاداً جديدة ومضامين سياسية واقتصادية واجتماعية، وليس فقط معناه الجغرافى. فإذا كان من المفروض أن يراعى سيناريو الأزمة الطبيعة الجغرافية لمسرح الحدث أو الأزمة ودراستها من كافة جوانبها ورفع خرائط واضحة لها تشمل المواقع الطبيعية والصناعية، فعليه بالإضافة إلى ذلك مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة فى مجتمع الأزمة.

- مدى فعالية منظومة العمل داخل المنظمة، من حيث إمكانات قياداتها وسيطرتهم ونظم الاتصال والمعلومات وأنها جميعاً تعمل لتحقيق هدف واحد هو المصلحة العامة.

• تحليل الخصوم، إذا كانت الأزمة من صنع البشر، فإن التعامل معها يحتاج إلى معرفة هذا الخصم من حيث نوعيته وإمكانياته ومصالحه ومجال اهتماماته وأهدافه. ويزداد الأمر صعوبة إذا كان المخطط للأزمة أو المحرض عليها متخفياً، وعموماً فإن على مصمم سيناريو الأزمة أن يحدد بوضوح الخصم الذى يتعامل معه مما يساعد على رسم سيناريو فعال للتعامل مع قوى صنع الأزمة، والعناصر الداعمة لها، والمجتمع الذى ستنشأ فيه.

٣- مبادئ وضع السيناريو وعوامل نجاحه:

مع تعدد أنواع الأزمات والسيناريوهات اللازمة لها، فإنه من المستحيل وجود صيغة جاهزة لسيناريو يصلح فى جميع الأحوال، أو توافر نموذج ثابت يستخدم فى كافة المجالات، ولكن هناك بعض المبادئ الرئيسية التى يجب أن يراعيها مصمم السيناريو عند صياغة السيناريو وهى(١):

أ- الاهتمام بدراسة المشكلة وتحديدها بدقة (تحديد الهدف).

ويلزم لحصر أبعاد المشكلة تحديد:

- خلفية المشكلة (الأزمة).
- مصدر المشكلة (الأزمة).
- أهمية المشكلة (الأزمة).
- هل مواجهة الأزمة يحقق أهدافاً مناسبة؟.

ب- تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الملائمة وصياغة البدائل وهذا يتطلب:

- عدم تبسيط أو تسطيح الأزمة.

(١) جمال حواش، سيناريو الأزمات والكوارث، مرجع سابق، صـ ١٢ - ١٥ .

- عدم إهمال أى عنصر من العناصر المؤثرة فى صنع القرار.

- توسيع حدود البحث لأقصى حد ممكن.

ج- عدم رفض أى بديل للحل (القرار) ولا يتم اختيار البديل إلا بعد دراسة متعمقة.

د- ضرورة وضع افتراضات مبدئية عند طرح تحليل المشكلة (الأزمة) وهى مبدئية لأنها لا تكون شاملة، ولكنها تسهل البدء فى تصور البيئة التى ستفترض أنها هى المحيطة بالأزمة والتى تحدد الإطار العام للسيناريو، بل يلزم مراجعة الافتراضات كلما تعمقنا فى وضع السيناريو حتى يكون ملائماً، ويمكن تنفيذه عند اختيار أحد البدائل.

هـ- ضرورة مراعاة تداعيات الأزمة بأبعادها المختلفة، وليس فى حدود أطرافها المباشرة فقط.

و- تخفيض الاهتمام والثقة الزائدة بالتقنيات الحديثة، ولا يعنى ذلك إهمالها ولكن يعنى الاعتماد على الفكر الرشيد الخلاق، فالحواسب الآلية تساعد على فهم المشكلات وسرعة الإحاطة بها، ولكنها لا تقدم بالضرورة الحلول المناسبة.

ز- التركيز على الحلول غير التقليدية وغير المتوقعة أحياناً، على افتراض أن الخصم زكى ورشيد، كما يجب ألا ننساق وراء ما نتمناه.

ح- ضرورة عدم الإغراق فى الجزئيات، حتى لا نبتعد عن جوهر المشكلة.

ط- البحث دائماً عن فكرة جديدة وسليمة، يبنى على أساسها سيناريو جيد يراعى كافة ما سبق من مبادئ.

ويمكن طرح مجموعة من العوامل اللازمة لنجاح تنفيذ السيناريو، والتى يمكن إجمالها فيما يلى[1]:

---

(١) محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ٤٠٢ - ٤٠٩ .

أ- **التركيب:** فعندما تحدث الأزمة، تتحول عناصر المنظمة إلى أجزاء وكل جزء يعبر عن مجموعة من الأفراد لهم مصالح ورغبات، مما يفرض على مدير الأزمة إعادة تركيب الأزمة، والتغلب على التعارض المرحلى أو المؤقت القائم بين أطراف الأزمة وعناصرها.

ب- **الازدواج:** تحتاج مواجهة كثير من الأزمات إلى أكثر من فريق للتعامل معها (فريق مكافحة الحرائق، فريق بحث جنائى، فريق سياسى، ... إلخ) والمفروض ألا يحدث تعارض هنا بين دور كل فريق، بل يجب على مصمم السيناريو أن يجعلها تعمل كفريق واحد متكامل وبتلاحق وتناسق كبير وإلا تحولت الأزمة إلى كارثة. ويحتاج الأمر هنا إلى تحديد قيادة عليا واحدة تقوم بإدارة ميدان المواجهة وفقاً للسيناريو المعد.

ج- **التنسيق:** وهو مقوم النجاح الأساسى لفاعلية فرق التعامل مع الأزمة، والذى يشمل التكامل والتنسيق بين فرق التعامل والمواجهة الميدانية، وبينها وبين فريق إدارة الأزمة فى غرفة العمليات الرئيسية، كما يشمل ذلك أيضاً عمليات الإسناد والدعم من وسائل الإعلام.

د- **التكوين:** يتكون السيناريو من كثير من المكونات (تكتيكات المواجهة)، وهى مكونات يقوم راسم السيناريو بحشدها بذكاء شديد، ويتم دمجها لتكون خطة المواجهة والحسم. ولكل مكون من مكونات السيناريو شروط وحدود ومجالات استخدام (الإنذار، التفريق بالعصا، استخدام الغازات، استخدام طلقات الرش ... إلخ). يتعين الالتزام بها وعدم تجاوز نطاق الأمان بها.

هـ- **التكبير والتجسيم:** يحتاج تنفيذ السيناريو إلى شرح كامل لكل مراحله، وإلى إيضاح كافة مكوناته، الأمر الذى يفرض استخدام مجسمات لكل جزء ولكل مرحلة، وخاصة إذا ما كان السيناريو يحتوى على تفاصيل كثيرة ومعقدة تحتاج إلى شرحها

بالتفصيل، وحتى لا يُترك أمر منها للصدفة أو العشوائية، وحتى لا يترك مجال للاختلاف فى المعنى والمضمون.

٤- فن إعداد السيناريو وأهميته:

يحتاج مصمم سيناريو التعامل مع الأزمات إلى رؤية شاملة، وقدرة على تحديد تحركات وردود أفعال قوى الأزمة، ومن ثم تتوقف جودة السيناريوهات على مدى مهارة مصمم السيناريو وخبرته بالأزمات وكيفية مواجهتها، ومدى درايته بإمكانيات وموارد المنظمة التى يصمم لها السيناريو.

ويزيد من حساسية ودقة سيناريوهات الأزمة أنها تتم فى ضوء توقع سيادة أو توالى أحداث ومواقف، قد تقترب من الواقع وتتماثل معه، وقد تبتعد عنه وتختلف معه. لذا يتعين على مصمم السيناريو أن يترك مساحة مناسبة من المرونة، تعطى لقوى التعامل مع الأزمة - على ارض الواقع - قدراً مناسباً من حرية الحركة، والقدرة على التصرف الذاتى طبقاً لما تقتضيه ظروف تطور الأزمة.

وتشير التجارب العملية فى مواجهة الأزمات إلى أنه كثيراً ما يتم استخدام أكثر من سيناريو لمواجهة الحدث الأزموى فى مراحله المختلفة، وفقاً لتوالى الأحداث وتدفق المعلومات، وتطور المواقف.

ولا تخضع عملية إعداد سيناريوهات الأزمات لقوالب جامدة سابقة التجهيز، فلكل أزمة خصائصها الخاصة، ودرجة المجهول فى الأزمة تختلف من أزمة إلى أخرى، وما السيناريو إلا مرشد لفريق وأفراد فرق المواجهة يتم رسمه بأكبر قدر ممكن من الدقة والمرونة، ويبقى لقدرات ومهارات أفراد فريق المواجهة ما يصبغوه على الواقع من إبداع وابتكار فى طرق المعالجة، وأساليب المواجهة.

وخلاصة القول أن عملية إعداد وصياغة سيناريوهات الأزمة عملية صعبة ودقيقة



وحساسة، وفى جميع الأحوال هى عملية إبداع، ومواجهة لما يمكن أن يحدث فى المستقبل، ولكنها تتوقف عليها آثار مهمة على مسيرة حياة المنظمات أو الدول.

وتعود أهمية إعداد وصياغة سيناريوهات الأزمة إلى التطور الكبير الذى لحق علم إدارة الأزمات، والزخم المتراكم من الخبرات الإنسانية فى مواجهة كم لا حصر له من الأزمات والكوارث بكافة أنواعها وخصائصها.

وبصفة عامة يمكن أن يحقق السيناريو الجيد للمنظمة العديد من المزايا، نذكر منها ما يلى:

- تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء مواجهة الأزمة. فإذا ما تطابق الواقع مع الفرض، كانت القرارات الخاصة بالمواجهة سهلة وسريعة (سبق التدريب عليها)، أما إذا اختلف الواقع عن الفروض التى قام عليها السيناريو، كان من السهل إجراء التعديلات اللازمة، وإعادة تقييم البدائل لاختيار القرار المناسب.
- تحديد المهام التنفيذية المتعين القيام بها بشكل تفصيلى، حيث يستوعب كل فرد من أفراد فريق أو فرق المواجهة دوره، ويتدرب عليه عديد من المرات، ومن ثم تتحدد بالتالى المسئوليات والواجبات والالتزامات الخاصة بكل فرد.
- تحديد مهام كل فريق وعلاقتها ببعضها بالشكل الذى يسمح بتتابع المهام وتلاحقها أو تزامنها وتنسيقها.

٥- أسلوب صياغة (بناء) السيناريو ومراحله:

لا يوجد - كما قدمنا - نموذج ثابت لسيناريو مواجهة أزمة، وقد يختلط مفهوم سيناريو الأزمة ببعض المقالات أو الدراسات السياسية، أو خطط الطوارئ، أو برامج الحاسبات الآلية التى تقدم نماذج تحليلية لمواقف مختلفة، وغيرها ولكنها لا يمكن أن تكون سيناريوهات لإدارة الأزمات بالمفهوم العلمى.

ويراعى مصمم السيناريو عدداً من الاعتبارات المهمة عند بناء السيناريو، نذكر منها:

- تحديد مسئولية كل فرد من أعضاء فريق إدارة الأزمة وفرق مواجهة الأزمة، وتتحدد المسئولية بحدود السلطة، ونطاق القدرة على التصرف دون الرجوع إلى الآخرين.
- مراعاة بيئة الأزمة من حيث طبيعة (المكان) وتوقيت (الزمان).
- وضعية حالة الأزمة (البداية - الذروة - النهاية)، فالوضع يحدد أسلوب الاقتراب الأمثل: للتعامل مع الأزمة.
- موقف أطراف الأزمة، سواء قوى صنع الأزمة، أو قوى المواجهة فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن ثم يجب مراعاة عناصر القوى والضعف فى كل طرف.
- مخاطبة العواطف والوجدان الذاتى للأفراد، مما يساعد على التأثير على نمط التفكير، وقدرة الناس على التحمل.

أ- الهيكل العام للسيناريو:

وفيما يلى مقترح للهيكل العام لأحد سيناريوهات إدارة الأزمة، يشمل اجتهاداً لما يمكن أن يتضمنه من بنود، لتكون معيناً ومساعداً للقيادات الأمنية فى صياغة وإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والمواقف الأمنية.

ويشار ابتداء إلى أن سيناريو إدارة الأزمة، يختلف عن خطة إدارة الأزمة، فالأول هو الإجراءات التنفيذية والعملية والميدانية لاحتواء الأزمة أو تخفيف حدتها، بينما الثانى وثيقة تتضمن كافة المعلومات المهمة التى يمكن أن تساعد المسئولين فى حالة حدوث الأزمة، ودور كل مسئول فى مواجهة الأزمة، والأسماء والجهات الواجب الاتصال بها. والسيناريو يشمل تفصيلات التحركات والأدوار التى يجب أن يقوم بها كل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمة، وفرق مواجهة الأزمة، ويتم التدريب عليها بصفة مستمرة، وقد تشمل عدة بدائل لمواجهة تطورات الحدث أو الموقف الأزموى، بينما الخطة تصور شامل



للمسئوليات والخطوات الواجب اتباعها، والاتصالات اللازم إجراؤها، فالخطة هى الأطر العامة والمسئوليات والاتصالات، والسيناريو هو الجوانب الميدانية للتعامل مع الأزمة ومسبباتها. والسيناريو جزء من خطة مواجهة الأزمة.

ويمكن أن يشمل هيكل السيناريو البنود التالية(1):

أ/١- موضوع الأزمة:

ويستعرض فيه بإيجاز لمحة تاريخية للأزمة وأسبابها واحتمالات حدوثها، وانعكاساتها (آثارها) على المنظمة ومصالحها فى حالة حدوثها.

أ/٢ - المناخ العام المصاحب للأزمة:

من حيث ظروف المناخ الجغرافى الطبيعى والسياسى والاقتصادى التى تؤثر فى نشوء الأزمة، وتساعد على تطورها.

أ/٣- أطراف الأزمة:

سواء أكانت القوى الصانعة للأزمة، مباشرة أو غير مباشرة، وقوى المواجهة من حيث الإدارة أو التعامل المباشر.

أ/٤- الإمكانيات المتاحة:

سواء أكانت مادية أو بشرية، وكذلك مصادر القوة والضعف لكافة الأطراف.

أ/٥- ردود الأفعال المتوقعة:

من الأطراف المختلفة، قياساً على المواقف السابقة، وما يملكه كل طرف من عناصر قوة وإمكانات.

---

(١) البنود المقترحة هنا على سبيل الاجتهاد، ولأن السيناريو عملية إبداعية، فالمقترح هنا اجتهاد، قابل للتغير وفقاً لمقتضيات حال كل سيناريو، وظروف كل أزمة.

أ/٦- البدائل المتاحة:

وموازنتها أو تقييمها وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لحسابات المكاسب والخسائر.

أ/٧- أساليب المواجهة:

من خلال تحديد دور كل فريق والأهداف النهائية له، ومسئولية كل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمة وفرق المواجهة.

أ/٨- التوصيات الاستراتيجية:

والتى تشمل الأهداف المرصودة من التحرك فى مواجهة الأزمة لتخفيف حدتها، ومعالجة آثارها، والعودة بالمنظمة إلى حالتها الأولى قبل حدوث الأزمة.

ب- مراحل بناء السيناريو:

تشبه عملية بناء السيناريو عملية التعامل مع أى مشكلة، حيث يكون الهدف هو إيجاد القرار المناسب للتغلب عليها، ومن ثم تتكون عملية بناء السيناريو من المراحل التالية:

ب/١: مرحلة جمع المعلومات:

المعلومات الصحيحة هى العنصر الأساسى فى إعداد السيناريو، ومع تدفق المعلومات على مركز (غرفة) إدارة الأزمة ينبغى الاهتمام بكل معلومة وتنقيتها وتدقيقها واختيار المناسب منها، مع عدم إهمال أية معلومة مهما تضاءلت، وعلى جانب آخر ينبغى عدم التهويل من كم أو نوع أية معلومة.

وفى هذا المجال، فإن استخدام مدخل (بحوث العمليات)، والتكامل مع الحاسبات الإلكترونية يساعد على معالجة الإحصاءات والبيانات التى تم الحصول عليها، والتعامل معها بما يهيئ رؤية واضحة للموقف وفقاً لمعلومات دقيقة موثقة. كما يتيح استخدام أسلوب تحليل شبكات الأعمال PERT ، والمسار الحرج إمكانية برمجة عمليات متعددة

الأنشطة فى وقت واحد، كما يمكن استخدام نظام خرائط الأنشطة والأزمنة GANT فى جدولة العمليات، ومن الأساليب الشائعة أيضاً أسلوب (شجرة القرارات) فى تصميم وتصور بدائل المعالجة وتقييم انعكاساتها المتوقعة، وكل من عوائدها ومخاطرها وتكلفتها[1].

إن المعلومات - وخاصة فى إدارة الأزمات - كلما كانت كاملة ودقيقة ومحدثة وصادقة، زادت فاعلية المعالجة، ووفرت صورة واضحة للإمكانات والموارد، ودفعت للتفكير الابتكارى، وشجعت على الإبداع واتخاذ القرارات الملائمة ... إلخ.

ب/٢- مرحلة التحليل:

تتم عملية تحليل البيانات والمعلومات من خلال أشخاص مدربين، وذوى خبرة بمهارات التحليل والتقييم، وعلى علم ودراية بحساسية وخطورة دورهم، وفضلاً عن ذلك يجب ان يتسمون بالحياد والموضوعية والالتزام والجلد، ويستخدم هؤلاء المحللون أساليب مختلفة فى التحليل منها، أساليب الاسترجاع اليدوى أو الآلى، واستخدام المنطق وتحليل المضمون[2].

وتبدأ عملية التحليل عادة، بمعرفة الوضع والحالة التى بلغتها الأزمة الآن، ومن القوى التى تواجهنا، ومن القوى التى تساعدها، ومن يقف معنا، والمخاطر التى تكتنف عملية الانتظار، وحجم التكلفة التى قد نتكبدها فى حالة التدخل السريع لحسم الموقف ... إلخ.

إن التحليل الموفق والدقيق للمعلومات، والاستخلاص المنطقى لتطورات الموقف الأزموى، يعنى مزيداً من النجاح لسيناريو التعامل مع الأزمة، ومن ثم فإن تحديد البدائل الملائمة، واتخاذ القرارات المناسبة، هى النتائج الاكيدة للتحليل المتميز.

---

(١) أحمد سيد مصطفى، **منهج مقترح لإدارة الأزمة**، مرجع سابق، صـ ١٩٩.

(٢) تحليل المضمون : أسلوب تحليل علمى، يهدف إلى وصف المحتوى الظاهر والمضمون الصريح للمادة المكتوبة (صحف، كتب، وثائق ... إلخ)، أو أى منتج إعلامى آخر مسموع أو مرئى .

ب/٣- مرحل تحديد البدائل وتقييمها:

أحد مميزات السيناريو أنه يقدم لمتخذ القرار عدة بدائل مزيلة بالمزايا والعيوب، فيختار أكثر البدائل مزايا وأقلها عيوباً، ويصير هذا البديل هو القرار الذى يتبناه فريق إدارة الأزمة، على أن يتم ترتيب باقى البدائل طبقاً لأهميتها.

ويطلق على مجموعة البدائل هذه (شجرة القرارات) وهى الشجرة التى تسمح للقيادة فى الظروف العادية باختيار البديل المناسب حتى تستطيع الإعداد لمواجهة تطورات الأزمة، مما يوفر الوقت، كما أنها تفيد فى مرحلة التدريب حيث تحقق قدراً من المعايشة للأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات، فضلاً عن إمكانية اختيار كفاءة وفاعلية خط المواجهة بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة كما أنها تفيد ولاسيما فى حالة برمجتها على الحواسب الآلية - فى أوقات مواجهة الأزمات الفعلية - فى عرض مجموعة البدائل المتاحة مما يسهل على متخذ القرار اتخاذ القرار المناسب فى ظل هذه الظروف الضاغطة.

وتُعد مرحلة تحديد البدائل من أهم مراحل إعداد السيناريو، حيث يتعاون فريق إدارة الأزمة على (تحديد البدائل) ثم يعقب ذلك عملية تحليل هذه البدائل وتزييل كل منها بمجموعة من المزايا والعيوب (تحليل البدائل) ثم يعقبها عملية (تقييم البدائل) عن طريق حساب الفوائد والخسائر الخاصة بكل بديل بأحد أساليب التقييم، مثل: أسلوب المنفعة الذاتية، أو المباراة العليا، أو التحليل الهرمى ... إلخ.

ويشار هنا إلى أهمية دور خبراء الإحصاء وبحوث العمليات فى عملية تقييم البدائل بأسلوب علمى دقيق، بالتعاون مع باقى أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ب/٤- مرحلة تحديد أدوات التنفيذ

بعد اختيار القرار المناسب، يتم التعرف على وسيلة التنفيذ والأجهزة المسئولة عن تنفيذه ... فلو كان القرار فى أزمة إضراب عمال مثلاً هو(التفاوض) فتكون الوسيلة هى

اختيار أحد القيادات أو فريق تفاوضى وتحديد الوقت والمكان الذى ستتم فيه عملية التفاوض، ولو كان القرار هو (القمع) فتكون الوسيلة هى تدخل قوات الأمن المركزى (قوات الفض) وهكذا نجد أن هناك وسائل يتم استخدامها مع كل قرار يتخذ على مستوى المنظمة أو الوزارة.

ب/٥- مرحلة الاستعداد والوقاية:

وهى المرحلة الخاصة بالتدريب على تنفيذ السيناريو، وتقييمه ثم إدخال التعديلات الضرورية أولاً بأول، حتى يتم الاستقرار على أفضل سيناريو لمواجهة الأزمة واعتماده من القيادات العليا ولا يتوقف الأمر عند ذلك الحد، بل يجب أن تستمر عمليات المتابعة والتدريب، بصفة مستمرة، وتراكم المعلومات وتعديل السيناريو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

وبذلك ننتهى من بيان المقصود بسيناريوهات إدارة الأزمات، كخطوة من خطوات خطة مواجهة الأزمات، وننتقل الآن إلى باقى الخطوات.

الخطوة الرابعة- وضع السياسات وإجراءات المواجهة:

فى ضوء ما تم تفصيلاً فى الخطوات السابقة، تصبح المنظمة مؤهلة لمواجهة الأزمة من الناحية النظرية، ويبقى أن تتحول هذه الخطوات المرسومة على الورق إلى واقع معاش يستوعبه كل فرد فى المنظمة، ويقدر أهميته وأبعاده وذلك ما يطلق عليه شيوع مفهوم الأزمة أو ثقافة الأزمة داخل المنظمة والذى يتلخص فى إحساس وتقدير كل فرد لمسئوليته نحو المنظمة ووقايتها من الأزمات، ومفهوم المسئولية- فى المنظمات المستعدة لإدارة الأزمات - يعنى أن يشعر الأفراد بكل النذر المنبئة بالأزمات وهم الذين يفكرون ويتصرفون، وأنهم هم الذين يصنعون القرارات.

إن تحويل خطة مواجهة الأزمة إلى حزمة من السياسات والإجراءات خطوة يمكن أن تتم من خلال اتجاهين، **الأول: فى شكل سيناريوهات تبين الخطوات التفصيلية،**

والإجراءات العملية (الميدانية) لعملية المواجهة، والثانى هو: استيعاب متخذ القرار لكافة المتغيرات والتحويلات التى تحدث وتطرأ كل لحظة لدى أطراف الصراع الأزموى، وما يستدعيه ذلك من تحرك ثلاثى الأبعاد(1):

- تحرك (ذاتى داخلى) لدعم القدرات الذاتية لكافة قوى المنظمة لمواجهة الأزمة والحيلولة دون استفحالها.
- تحرك (محيطى خارجى) لاستقطاب القوى ذات الصلة بالأزمة، والمتأثرة مصالحهم بها، ودفعهم للمشاركة فى مقاومة قوى صنع الأزمة، ومساندة المنظمة فى عملية التعامل والمواجهة.
- تحرك (مواجهى مؤثر) لمصالح قوى صنع الأزمة، لمنعه أو تعويقه عن صنع الأزمة الحالية أو المستقبلية.

ويتعلق أيضاً بخطوة، وضع السياسات وإجراءات المواجهة عملية إعداد المنظمة وتحصينها ضد الأزمات والكوارث ويمكن أن يتم ذلك من خلال النظم التالية:

١- النظام التكنولوجى للمنظمة:

أدى التقدم التكنولوجى إلى خلق نظم عمل فنية معقدة، تجعل من الصعب على الإنسان أن يتدخل لإصلاحها إذا أصابها عطباً أو خللاً مفاجئاً، ويؤدى تعقد النظم وخاصة التكنولوجية إلى تعقد مماثل فى نظم الأمان، وقد يجرى إحداث تطوير فى هذه النظم دون أن يستوعبها الأفراد المتعاملون معها، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة احتمال حدوث الأزمات.

لكل ذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بحسن استيعاب العاملين والقادة لنظمها التكنولوجية، وكيفية تكامل هذه النظم فى أداء مهامها، وتقليل احتمالات الخطر فيها إلى أدنى درجة ممكنة.

(١) محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ١٨٧ .



٢- العوامل الإنسانية:

لا يكفى أن تركز المنظمة جهودها على الأسباب التكنولوجية للأزمات، بل يجب الاهتمام بدور العوامل الإنسانية، وان تدرك بعمق دور العوامل العاطفية (الوجدانية) للقوى البشرية وكيف تسهم فى صنع الأزمات وفى هذا المجال يجب أن تراعى نظم العمل حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر، والطرق التى يتعاملون بها مع المعدات والنظم التكنولوجية. إن معرفة هذه الحدود يعد أمراً مهماً للتخطيط لمواجهة الأزمات، وأن نضع فى الحسبان أن الضغوط التى تولدها الأزمة تجعل الأفراد لا يتصرفون بطريقة طبيعية أو رشيدة.

٣- العوامل الخاصة بإدارة دولاب العمل:

تبقى خطة إدارة الأزمة حبراً على ورق - مهما أجيد تخطيطها أو صياغتها - ما لم يكن هناك هياكل تنظيمية جيدة، وقنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات المنظمة، وتكامل بين أدوار وأنشطة جميع العاملين فى المنظمة، مع وجود سياسة واضحة للحوافز والمكافآت للجهود المبذولة فى مجال إدارة الأزمات، وبالجملة حسن إدارة دولاب العمل داخل المنظمة.

٤- ثقافة المنظمة:

إن تأثير ثقافة المنظمة على إجراءات الأزمة أو درجة استهدافها للأزمات يعد أمراً مهماً ويطلق على المنظمات (المستهدفة للأزمات) تلك المنظمات التى يغيب عنها الاستعداد الفعلى والموضوعى لمواجهة الأزمات، وعلى العكس منها المنظمات (المستعدة للأزمات).

وتشير الدراسات والخبرات السابقة إلى أن العاملين بالمنظمات المستهدفة للأزمات تشيع بينهم ثقافة سلبية نحو الأزمات تتمثل: فى إيمان (اعتقاد) بابتعاد الأزمات عن المنظمة من خلال مجموعة من التبريرات (غير الحقيقية) بحصانة المنظمة أو استحالة

تعرضها للأزمات، أو أنها حتى لو حدثت يمكن السيطرة عليها بسهولة، أو أن آثارها ستكون بسيطة غير مؤثرة.

وتوقياً من شيوع، مثل: هذا النوع من الثقافة يتعين على إدارة المنظمة التأكد من نوعية الثقافة السائدة بين العاملين نحو الأزمات أو الكوارث المتوقع تعرض المنظمة لها، وقناعتهم بمدى أهمية استعدادهم لمواجهتها وفقاً للخطة الموضوعة، والسيناريوهات المحددة لدور كل منهم.

الخطوة الخامسة- تدريب الأفراد والفرق:

تأتى الخطوة الخاصة بالتدريب على تنفيذ خطة مواجهة الأزمة على قدر كبير من الأهمية والخطورة فالتدريب الجاد والمستمر هو الضمانة الحقيقية للمواجهة الفعالة للأزمات، فلا يكفى مجرد وضع الخطة وصياغة بنودها وإعداد السيناريوهات بل يجب أن يوضع كل ذلك - من خلال التدريب - موضع التنفيذ، حتى يكون كل الأفراد والمسئولين على قدرة وفاعلية للتصدى السريع والحاسم لأية أزمة تواجه المنظمة.

وللتدريب - بصفة عامة - خطة ومجموعة من البرامج يجب الاهتمام والعناية الجادة بها من خلال المتخصصين والخبراء فى هذا المجال، وفى هذا الصدد تحتاج كل منظمة إلى مسئول عن التدريب على مواجهة الأزمات يقوم بإعداد ومتابعة تنفيذ خطة التدريب وبرامجها المختلفة. والجدير بالذكر أن الأطر العامة لخطة التدريب على مواجهة الأزمات فى أية منظمة يجب أن تشتمل على:

- **تدريب عام؛** لجميع الأفراد والعاملين بالمنظمة وفقاً لدور كل منهم ومسئولياته، وفقاً لفئته أو مستواه الوظيفى أثناء مواجهة الأزمات.
- **تدريب خاص؛.** لفرق المواجهة أو التعامل مع الأزمات، وهم أفراد ذوو مواصفات خاصة - من داخل المنظمة أو خارجها - سواء من الناحية العلمية أو النواحى الشخصية التى تتصل بالقدرات الجسمية والعقلية والنفسية.



وتهدف عملية التدريب إلى إكساب الافراد أو فرق المواجهة المعارف والمعلومات، وصقل المهارات، بصفة دائمة ومستمرة ويستخدم فى ذلك عدة أساليب من أهمها ما يلى[1]:

- المحاضرات النظرية: فى علم إدارة الأزمات من خلال محاضرين من الخبراء والمتخصصين.
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث المعد مسبقاً والتدريب عليه، واستيعابه، والقدرة على تنفيذه بكفاءة عندما تحدث أزمة حقيقية.
- ورش العمل وتبادل الخبرات لمناقشة كافة المشكلات وعوائق العمل ذات الصلة بالأزمات أو الكوارث المحتمل تعرض المنظمة لها.
- جلسات العصف الفكرى، لإطلاق حرية التعبير والتفكير لكل ما يطرأ على ذهن المتدربين.
- المؤتمرات التدريبية الدورية التى تتناول إحدى مشكلات الواقع العلمى وتنذر بوقوع أزمات، واقتراح الحلول المناسبة لها.

الخطوة السادسة- تقييم تجربة المواجهة:

وهى خطوة أساسية فى عملية التخطيط والتى تعنى التغذية العكسية **Feed back** للخطوات المختلفة للتخطيط، بمعنى أن تحتوى على نوع من الدعم أو التقويم لما سبق تخطيطه وأبان التدريب المستمر على سيناريوهات التعامل أو المواجهة، أو المواجهة الفعلية الميدانية عن وجود بعض أوجه النقص أو القصور.

وفى ضوء مدارسة أسباب هذا القصور (عملية التقييم) تتم مراجعة المخاطر المحتملة، وخطوات المواجهة، وإضافة كافة التعديلات التى تساعد على رفع كفاءة خطة أو سيناريو المواجهة وزيادة فعاليته.

---

(١) المرجع السابق، ص ٣٧٥-٣٧٧ .

المبحث الثانى

آليات التعامل مع الأزمات

يفرض عنصر المفاجأة فى الأزمة والكوارث، وعنصر ضيق الوقت المتاح لمواجهتها، وآثارها السلبية المتعددة التى تعكسها على مصالح المنظمة، ضرورة وجود منظومة متكاملة لإدارة الأزمة داخل كل منظمة، وذلك فى إطار من القرارات الرشيدة التى يجب أن تتسم أيضا فضلا عن رشدها - بالحسم والإيجابية.

وتحتاج عملية مواجهة الأزمات إلى إدارة صلبة قادرة على المواجهة والتحدى، وعناصر بشرية ماهرة مدربة على فن التعامل مع المواقف الأزموية المختلفة: ولكن عملية إدارة الأزمات لا تقف عند هذه الحدود، بل إنها قد تعدت ذلك إلى مجموعة من المتطلبات المادية الهامة، التى توجد فى إطار المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات والكوارث.

وقد سبق الحديث عن الإمكانات البشرية والمادية الواجب توفيرها لحسن التخطيط للتعامل مع الأزمات والكوارث، ولكننا هنا فى هذا المبحث نحاول أن نستكمل أطر التعامل مع الأزمات والكوارث، ونحدد بوضوح التروس المتداخلة، ودور كل منها فى الدوران بالاتجاه الصحيح الذى يكمل كل منها الآخر لتعمل منظومة إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة.

ولكى يتم بناء هذه المنظومة يجب أن تتوافر الأساسيات التالية:

- آلية (وحدة) إدارية لإدارة الأزمة.
- فرق مواجهة الأزمات والكوارث.
- غرف (مراكز) إدارة الأزمات.
- إمكانات مادية وبشرية مدربة.



- نظام اتصال فعال.
- نظم معلومات متكاملة.

على أن يسبق كل ذلك ويواكبه قدرة على التنبؤ وتوقع أسوأ الأزمات، وإعداد جيد لخطط وسيناريوهات المواجهة، وجدية التدريب عليها، واستيعاب كل فرد لدوره المطلوب منه قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة.

والآليات الثلاثة الأولى من مجموعة الأساسيات المشار إليها آنفاً، هى ما ستكون محل تفصيل فى ثنايا هذا المبحث، أما الثلاثة الأخرى، فقد سبق التعرض إلى بعضها فى الفصول السابقة، والبعض الآخر سنتناوله فى مواضع لاحقة من هذا الكتاب.

وهكذا سنتناول فى هذا المبحث الموضوعات التالية:

- منظومة (وحدة) إدارة الأزمات والكوارث.
- فرق مواجهة الأزمات والكوارث.
- غرف (مراكز) إدارة الأزمات والكوارث.

أولاً- منظومة (وحدة) إدارة الأزمات والكوارث:

فرضت مفاهيم وفلسفة الإدارة العامة نفسها على المنظمات بكافة تخصصاتها، وأحجامها، وباتت الدول والمنظمات تعمل وفقاً لقواعد وأساسيات تستهدف فى النهاية الإفادة القصوى من الإمكانات المتاحة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة. وفى ظل تسارع وتباين المتغيرات الدولية والإقليمية فرضت الأزمات والكوارث على المنظمات المعاصرة تحديين أساسيين وهما:

- **تحدٍ سياسى:** ينبع من طبيعة الأزمة وتصاعدها المفاجئ، وما يتصل بذلك من صعوبة التنبؤ بوقت حدوثها وحجمها وأبعادها التدميرية على نحو دقيق، غالباً ما تهتز فى

مواجهته قوى المنظمة المتاحة.

- **تحد إدارى:** يتمثل: فى صعوبة نهوض منظمة واحدة بكل النشاطات المتصلة بدرء أو تخفيف حدة الخط التدميرى المتصل بالأزمة، فطبيعة الأزمة أو الكارثة تحتاج - فى معظم الأحوال إلى نشاطات متعددة من منظمات مختلفة، الأمر الذى يستوجب قيام كيان معقد أو مركب، يتطلب الخروج على الأنماط التنظيمية المألوفة أو القائمة فى المنظمة.

١- ضرورة إنشاء آلية لإدارة الأزمات والكوارث:

فى ظل هذه التحديات التى تتسم بعنصر المفاجأة، ونقص المعلومات والضغط النفسى العالى، والشك فى الخيارات المطروحة، كان من الضرورى ابتداع نسق تنظيمى جديد يستطيع التفاعل بكفاءة مع الأزمة أو الكارثة التى تواجه المنظمة.

ومن ثم يجب قيام كيان إدارى خاص داخل كل منظمة يكون مسئولاً عن حسن الإعداد لمواجهة الأزمات والكوارث، هذا ويكون النسق الخاص قادراً أو مؤهلاً للتحكم فى مسارها، كما يعنى بتنمية مهارات وقدرات جميع العاملين بالمنظمة وإكسابهم سلوكاً إدارياً متميزاً، يقوم على درجة عالية من الكفاءة والتفاهم والمشاركة بين جميع الأطراف ذات الصلة بالأزمة أو الكارثة وأن تتوافر فيه الاتصالات الفعالة والمرنة التى تمكنه من تشكيل الأنماط الإدارية وإعادة تشكيلها وفقاً لظروف الأزمة المتغيرة.

ونخلص من كل ما سبق إلى عدة حقائق هامة.

أولها: أن إدارة الأزمات والكوارث تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة، وخبرات مهنية وفنية لا تتأتى لكيان تنظيمى واحد.

ثانيها: أن التكوين التنظيمى التقليدى القائم على الهرم الوظيفى، وتقسيم وتجزئة الاختصاصات والمسئوليات، وما يعتريه من روتين وبطء فى الاتصالات، يمثل النقيض

المطلوب لإدارة الأزمة.

ثالثها: أن النسق التنظيمى المطلوب لإدارة الأزمات والكوارث ينبغى أن يقوم على منظومة تتفاعل وتتمازج فيها النشاطات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة.

وترتيباً على ما سبق، لم يعد من المقبول إدارة الأزمة من خلال قرارات فردية وردود أفعال عشوائية، بل باتت إدارة الأزمات إدارة جماعية متخصصة، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق متكامل يتولى مسئولية الإعداد العلمى والعملى لمواجهة الأزمات والكوارث ويتحقق ذلك من خلال إنشاء آلية متخصصة لإدارة الأزمات، تهدف إلى ما يلى:-

"خلق كيان متخصص يعاون متخذ القرار - من خلال التنبؤ بالأزمات والكوارث المستقبلية، وتحليلها، ووضع السيناريوهات المتوقعة لتطورها وأساليب مواجهتها - على اختيار البديل الأمثل: لمواجهة الحدث. كما يختص هذا الكيان بمراجعة خطط مواجهة الأزمات والكوارث والتدريب على إداراتها بالتنسيق مع الأجهزة والوحدات المعنية كلٌ بحسب اختصاصه".

- ويمكن أن تشمل مهام هذه الآلية المسئوليات التالية:

١- حصر كافة المعلومات المتاحة عن الأزمات المحتملة وتصنيفها.

٢- وضع الخطط وصياغة السيناريوهات اللازمة والتدريب عليها.

٣- تحديث المعلومات ذات الصلة وتدقيقها.

٤- رصد مؤشرات الأزمات الوشيكة والإنذار بها.

٥- تقدير الموقف وعرض البدائل المتاحة:

أ- استخدام خطط معدة من قبل.

ب- تعديل خطط معدة من قبل لملائمة الموقف.

ج- وضع خطط حديثة اعتماداً على وسائل وأساليب أخرى.

٦- المتابعة والتغذية العكسية بالمعلومات.

٧- التنسيق بين الأجهزة والوحدات الفرعية

٨- السيطرة على الجانب الإعلامى.

٩- إنهاء الأزمة أو السيطرة عليها.

وهكذا تقتضى الضرورة لحسن إدارة الأزمات إنشاء آلية (إدارة/ وحدة) تكون مسئولة عن إدارة الأزمات أو الكوارث [1] فى كل منظمة تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة على أن يتم تنظيمها بشكل يحقق التنسيق بين كافة الأجهزة المعنية، وأن تعطى لهذه الآلية صلاحيات كافية ويتم تنظيمها بشكل جيد (كما سبق بيانه فى الأبعاد الإدارية للأزمة بالمبحث الأول للفصل الأول، وتكون هذه الإدارة (الوحدة) فى المقر الرئيسى للمنظمة، على أن تنشأ لها أفرع فى كافة فروع المنظمة يتم تشكيلها بنفس طريقة وأسلوب تشكيل الإدارة الرئيسية، وتقوم هذه الآلية الإدارة / الوحدة بفروعها المختلفة بالتعامل مع الأزمات وفق استراتيجية محكمة، تأخذ فى الاعتبار كافة الظروف والأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، وبحيث تحقق فى النهاية هدف المنظمة فى كفاءة مواجهة الأزمات والكوارث.

والآلية المخصصة فى إدارة الأزمة يجب أن تضم فريقاً متكاملاً لإدارة الأزمة ويجب **هنا أن نفرق ابتداءً بين فريق إدارة الأزمة، وفرق مواجهة الأزمة، فالأول فريق يضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين يعمل فى إطار إدارة (وحدة) متخصصة فى إدارة الأزمات والكوارث والثانية هى فرق المهام الأزموية، أو الفرق المسئولة عن المواجهة الميدانية للتعامل مع الأزمة وتداعياتها المختلفة وبمعنى آخر فإن فريق إدارة الأزمة هو العقل**

---

(١) يلاحظ أن بعض الدول أنشأت إدارات مستقلة (وحدات) لإدارة الكوارث الطبيعية / تضم غرفاً أو مراكز خاصة فى إطار أجهزة الدفاع المدنى أو الحماية المدنية، إلا أن الأزمات الأخرى لا تزال فى العديد من الدول بعيدة عن المعالجة الإدارية المنظمة .



المخطط لمواجهة الأزمات ومحاولة التوقى منها والتخفيف من آثارها حال حدوثها بينما الثانية هى القوى المدربة على التعامل مع الأزمة أو الكارثة ومع ذلك يوجد فيما بينهما اتصال وتعاون مستمر سواء إبان مرحلة التخطيط لمواجهة الأزمات ورسم وصياغة السيناريوهات والتدريب على تنفيذها أو الاتصال الساخن أثناء بدء تعامل فرق المواجهة مع الأزمة أو الكارثة لتنفيذ السيناريو الملائم، أو الانتقال فى البدائل الاكثر ملائمة لتحقيق هدفها المشترك فى السيطرة على الأزمة والتخفيف من تداعياتها والعودة بالحال إلى سيرته الأولى[1].

وهكذا ينبغى عدم الخلط بين فريق إدارة الأزمة، وفرق مواجهة الأزمة، ولمزيد من التفرقة والتمييز سنتناول تشكيل واختصاصات كل منهما بالتفصيل المناسب، الأول بوصفه العمود الفقرى لإدارة (وحدة) إدارة الأزمة، بينما سنفرد لفرق مواجهة الأزمة بنداً خاصاً.

٢- تشكيل واختصاصات آلية إدارة الأزمات والكوارث:

يتطلب إنشاء كيان لإدارة الأزمات والكوارث تجاوز الهياكل التنظيمية العادية والقائمة بالفعل فى المنظمة والتى تقوم على أسس (النموذج الإدارى) الذى يعتمد على تعزيز خيارات متخذ القرار وإيجاد المبررات المناسبة لها، إلى نموذج خاص يقوم على أسس (النموذج التحليلى)الذى يعتمد على تحليل المعلومات، ووضع البدائل أمام متخذ القرار ليختار من بينها الأفضل والأكثر ملاءمة - فى تقديره - لمواجهة الأزمة.

وبعبارة أخرى ، فإننا فى مجال التعامل مع الأزمة ، نحن فى حاجة إلى نسق تنظيمى خاص وفعال يمكن من خلاله التحكم فى الأزمة عند حدوثها أو تحجيم أضرارها ، والعمل

---

(١) تخلط العديد من المراجع والأدبيات التى تتناول فريق إدارة الأزمة بين دور هذا الفريق ومسئولياته، ودور فريق مواجهة الأزمات والتعامل معها، فتنقل عن بعضها "أن عملية اختيار (فريق إدارة الأزمات) وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التى نواجهها، إلا أن هناك شروطاً يتعين توافرها فى أعضاء الفريق هى ...، وتذكر عدداً من هذه الشروط منها الاستعداد للتضحية بالذات .. والولاء والانتماء .. وهى شروط مطلوبة لرجل الميدان الذى يعمل فى فريق مواجهة الأزمات .

على إعادة التوازن للمنظمة فى أسرع وقت ممكن لمواصلة وتيرة العمل كما كانت فيما قبل حدوث الأزمة .

ويضطلع هذا النسق بجملة من المهام والمسئوليات، يمكن إيجازها فيما يلى:

- العمل على تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة والمتنوعة التى تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة، سواء من الناحية الإدارية أو الفنية أو التقنية.
- تأهيل مناخ إدارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة سواء ما كان منها على المستوى المركزى أو الإدارات المحلية .
- المرونة التى تمكن من التشكيل التنظيمى وإعادة تشكيله وفقاً لظروف الأزمة وطبيعتها ودرجة حدتها.
- تكوين بنك معلومات متكامل يخدم كافة أنواع الأزمات والكوارث التى يحتمل أن تتعرض لها المنظمة.
- بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التى تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتساعد على تحديد أبعاد المشكلة ووضع المؤشرات لما سيترتب عليه من نتائج.
- الكفاءة والفعالية فى استقراء المستقبل بالقدر الذى يحقق الإدراك المتكامل بطبيعة الأزمة واستكشاف كل البدائل لدرء خطرها والتخفيف منها عند حدوثها.
- القدرة على تحديد الأولويات والتوجيه نحو المشكلات الرئيسة.
- العمل بكفاءة وفاعلية على مدار الساعة (الدوام المستمر)، لمواجهة الأزمات والأحداث، مهما كان توقيتها ومكانها وأبعادها.

ويصدر بتشكيل واختصاصات إدارة / وحدة إدارة الأزمات والكوارث بكل منظمة قرار تفصيلى، ويتكون كيان هذه الآلية من مكونات مادية وأخرى بشرية وغيرها.



أ- الإمكانات المادية:

وتشمل المكونات المادية موقع هذه الآلية بالمقر الرئيسى بالمنظمة وتجهيزاتها من أثاثات وأجهزة اتصال ومساعدات فنية مختلفة، وغرفة أو مركز عمليات إدارة الأزمة (سيرد تفصيل مكوناتها واختصاصاتها لاحقاً) وبصفة عامة يتم توفير كافة الإمكانات المادية والتكنولوجية الحديثة لهذه الإدارة / الوحدة، والعمل على تحديثها أو بأول، وملاحقة كافة التطورات والمستحدثات التى تتوافر فى هذا المجال كما يشار الى أهمية أن تكون أفرع هذه الإدارة / الوحدة على نفس المستوى من التجهيزات وإن اختلفت فى الحجم على أن يشمل ذلك:

- شبكة اتصالات سلكية ولا سلكية والكترونية عن أن يتم ربطها بقيادة المنظمة، وفروع الإدارة / الوحدة المختلفة.
- تجهيزات إليكترونية.
- تجهيزات إدارية (مستلزمات الكتابة والحفظ ... إلخ).

ب- قاعدة بيانات ومعلومات:

وتتمثل: فى نظام متكامل للمعلومات يقوم على قاعدة بيانات دقيقة، محدثة ومتكاملة وكافية، كما يجب أن يستند هذا النظام إلى حاسب مركزى رئيسى يخدم ويغذى المراكز الفرعية للإدارة من خلال نهايات طرفية مؤمنة.

ج- موارد مالية:

حيث يتعين توافر موارد مالية ضمن مخصصات سنوية تستخدم فى تمويل أنشطة الإدارة / الوحدة وفروعها المختلفة لتغطى:

- مرتبات أو مكافآت جميع العاملين.
- برامج البحوث والدراسات ونفقات التدريب على سيناريوهات إدارة الأزمات والكوارث.

- مستلزمات الاحتياجات التكنولوجية وتحديث التجهيزات المختلفة.

- نفقات الصيانة.

- تكاليف أخرى ... إلخ.

د- الموارد البشرية:

يجب أن يواكب قرار إنشاء آلية إدارة الأزمة، قرار آخر بتكوين فريق إدارة الأزمة، وهو العمود الفقرى لحركة وفعالية هذه الآلية. ويضم هذا الفريق مجموعة من الخبرات والتخصصات المختلفة التى يراعى فى نوعيتها نوع النشاط الذى تمارسه المنظمة ونوعية العلاقات التى تثيرها أو تتلامس معها الأزمات والكوارث التى تمر أو من المحتمل أن تمر بها المنظمة.

كما يختلف تكوين فريق إدارة الأزمة من حيث الكم (الحجم) وفقاً لحجم المنظمة وامتدادها الجغرافى، أو مسئولياتها النوعية. وعموماً يجب أن يضم فريق إدارة الأزمة فى عضويته[1]:-

١- مستشار قانونى:

فعندما تقع الأزمة، من الضرورى وجود شخص له خلفية قانونية سواء كان من داخل المنظمة أو خارجها، ويجب أن يساهم هذا الشخص فى مراجعة خطة الأزمات، ويساعد رجل القانون الإدارة فى تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات وأيضا النتائج المترتبة عليها، كما يستطيع رجل القانون أن يقدر ما إذا كان صدور بيان الاعتذار يتضمن الاعتراف بالخطأ أم يتضمن إظهار حسن النوايا وما إذا كان ذكر التفاصيل من شأنه مساعدة جهات التحقيق أم أن ذلك سيعقد مهمة لجان التحقيق.

(١) محمد رشاد الحملاوى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص ١٤٣-١٤٥، ويلاحظ فى الشأن أن هؤلاء الأفراد منهم من هو من القوة الأساسية لوحدة إدارة الأزمة، أو غرفة (مركز) إدارة الأزمة، ومنهم من هو سيكون ضمه أو التحاقه بالفريق كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٢- مسئول الإعلام:

لابد من وجود شخص له خبرة بالاتصالات يستطيع تفهم احتياجات المراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة. وعند إعداد خطة إدارة الأزمة يقوم مسئول الإعلام بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات، وعقد المؤتمرات الصحفية، وقد يقوم بتدريب المديرين الذين سيتحدثون أمام الجمهور أو الصحافة.

٣- الخبراء الفنيون:

من الضرورى أن تخصص المنظمة عدداً من رؤساء الوحدات الفنية، من ذوى المهارات المتخصصة، والخبرة العميقة، والشخصية المتوازنة ليحسنوا أداء المنظمة عندما تقع أزمة معينة، ويكون هؤلاء الخبراء تحت الطلب عندما تقع الأزمة، كما أنهم يتلقون تدريباً فى مجال إدارة الأزمة مقدماً، ويجب أن يكون لدى كل منهم خبرة فى مجال تخصصه حتى يقوم بشرح الجوانب الفنية المتعلقة بالأزمة المطروحة ويساهم فى وضع الحلول والبدائل الممكنة لها.

٤- مستشار مالى:

على الرغم من أن الجانب البشرى يعد أكثر الجوانب أهمية، فلا شك أن الأزمات العنيفة يترتب عليها ارتباك مالى شديد يصل إلى حد الخراب ولهذا السبب يجب استدعاء المدير المالى، أو المراقب المالى عندما تقع الأزمة ويجب أن يكون هذا الشخص ذا دراية، بأصول المنظمة وخصومها ومحفظة أوراقها وإداراتها المالية واستثماراتها المتنوعة، وأنواع وثائق التأمين التى عقدتها المنظمة،وسياسات الطوارئ ويتولى هذا الشخص المراحل المبكرة لإعداد خطة إدارة الأزمة بتحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة.

٥- خبير فى الاتصالات السلكية واللاسلكية:

عندما تقع الأزمة فإن الحاجة للاتصالات تبدو ماسة سواء بالنسبة للمنظمة أو لمختلف الأطراف المعنية. وقد تواجه المنظمة عند حدوث الأزمة بآلاف المكالمات التليفونية التى

يجب الرد عليها ومع ذلك فإن وجود خطوط تليفونية إضافية، وكذلك عدة أجهزة فاكس وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية الحديثة يعد أمراً فى غاية الأهمية عندما تقع الأزمة.

٦- مدير المنظمة:

يفضل أن يرأس فريق إدارة الأزمة مدير المنظمة نفسه، ويشارك فى إعداد ومناقشة خطط مواجهة الأزمات والكوارث المحتمل أن تواجه المنظمة، حيث يتوافر لديه من جهة الدراية بمهارات وقدرات العاملين وما يمكن إسناده إليهم من أعمال، ومن جهة أخرى حتى يكون ملماً بكافة مراحل مواجهة الأزمات حال حدوثها.

ويلاحظ أنه يمكن أن يضم إلى هذا الفريق كل من يرى مدير المنظمة أو المسئولين عن إدارة الأزمة حاجة للاستعانة بخبراته سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

كما يلاحظ أيضا أن فريق إدارة الأزمة يعمل فى إطار إدارة (وحدة) تكون مجهزة بكافة الاحتياجات والتجهيزات والتقنيات العلمية التى توفر المعلومات والبيانات والخرائط والصور التى يحتاج إليها أعضاء الفريق عند إعداد خطط مواجهة الأزمة أو عند التعامل الفعلى معها وبالتالى فإن هناك عدداً من الفنيين والخبراء الذين يعملون بصفة دائمة فى هذه الآلية من ذوى الكفاءات الخاصة فى الاتصالات وتشغيل الحواسب الآلية... وغيرها من التقنيات، فضلاً عن عدد آخر من الإداريين لإنجاز الأعمال الكتابية والإدارية والمراسلات وأعمال الحفظ.

وهكذا تبدو آلية إدارة الأزمة أشبه بالمطبخ الذى تعد فيه كافة الحاجات المطلوبة لإعداد وجبة جيدة وشهية، حيث يتم جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة، والاستخدام الأفضل لطرق وأساليب التنبؤ وتحليل مخرجات الإنذار المبكر (على التفضيل السابق بيانه)، يقوم فريق إدارة الأزمة عندئذ بمناقشة وتحديد الأزمات المحتملة، وحصر مخاطرها وإعداد قائمة بها، ثم مراجعة هذه القائمة واختصارها لتكوين سلة أزمات أو قائمة بالأزمات الأكثر احتمالاً لأن تواجهها المنظمة.

ويجرى وفقاً لذلك إعداد سيناريو يشمل بدائل مواجهة كل أزمة (بالأسلوب السابق عرضه)، ويحيط كل عضو من أعضاء الفريق بدوره فى إدارة الأزمة، وما يجب أن يقوم به... ويشار إلى أهمية، بل ضرورة مشاركة فريق إدارة الأزمة فى عمليات التدريب التى ستتم على تنفيذ كل سيناريو بالتنسيق مع فرق مواجهة الأزمة وتحديد إيجابيات وسلبيات العملية والعمل على إتقان دورهم بكل دقة.

ثانياً- فرق مواجهة الأزمات والكوارث

سبق أن حددنا الفروق الجوهرية بين كل من فريق إدارة الأزمات، وفرق مواجهة الأزمات ونلقى الضوء هنا على مهام ودور فرق مواجهة الأزمات وهى أكثر من فريق، ويطلق عليها البعض فرق المهام الأزموية[1]، على أساس أن لكل فريق مهمة محددة للتعامل مع أزمة محددة بعينها، ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه بصفة مستمرة ليكون مستعداً لمواجهة الأزمة عند حدوثها، فإذا ما حدثت بالفعل، يتم إخطاره وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها.

١- تشكيل وخصائص فرق مواجهة الأزمات:

يحكم قرار تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات، لعل أهمها نوعية الأزمة التى يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الاجتماعية .. وحتى على مستوى التخصيص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فأزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة.

وترتيباً على ذلك، فإنه يتحتم اختيار أعضاء كل فريق من الصفوة الذين تتوافر فيهم خصائص ومواصفات خاصة ومن أهمها ما يلى:

(١) محسن الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق ص ٣٦٢-٤٦٤ .

- التمتع بمميزات جسمانية وعقلية وعاطفية، مع سلامة الحواس وكفاءة عملها (يتم اختيارهم وفق اختبارات خاصة)
- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسى والعاطفى أمام تداعيات الأحداث.
- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب، مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.
- الدقة والوعى والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقاً للأولويات الموضوعة، وبالتتابع الزمنى المحدد، وبالتوقيتات المتفق عليها.
- الولاء التام، والتضحية بالذات إن لزم الأمر فى بعض المهام ذات الطبيعة الوطنية.

٢- تدريب فرق مواجهة الأزمات:

يناط بفرق المهام الأزموية (فرق مواجهة الأزمات) مسئولية التفاعل المباشر مع الأزمات والكوارث ويقتضى الأمر حسن المواجهة والقدرة على حسمها وتدريب أفراد فريق مواجهة الأزمة على سيناريوهات المواجهة كما تم صياغتها بمعرفة خبراء فريق إدارة الأزمة.

ويعمل فريق مواجهة الأزمة كوحدة متكاملة مترابطة، لديها هدف واحد محدد هو حسم الأزمة والحيلولة دون تصاعدها، والحفاظ على حيوية المنظمة، وقدرتها على الاستمرار والصمود أمام تداعيات الأحداث، الأمر الذى يقتضى فضلاً عن الخصائص العامة التى سبق تحديدها إكساب أعضاء فريق مواجهة الأزمة عدداً من المهارات والقدرات الخاصة التى تتأتى من خلال التدريب متعدد ومتنوع البرامج.

والتدريب فى الواقع يجب ألا يكون قاصراً على أعضاء فرق المواجهة فحسب، بل يجب أن يكون بالمشاركة مع أعضاء فريق إدارة الأزمة والقيادات الإدارية المعنية بالأزمة ومن خلال (وتحت إشراف وسيطرة) آلية إدارة الأزمة.

فمن خلال إدارة أو وحدة التدريب (التابعة لآلية إدارة الأزمة) يجب وضع خطة تدريب سنوية ومتكاملة تهدف إلى إكساب أعضاء فريق إدارة الأزمة وفرق المواجهة مهارات التعامل مع الأزمة والتعايش مع أجواء الأزمة، وتحديد أدوار ومهام كل منهم.

وقد سبق - فى موضع سابق من هذا الكتاب - بيان أهمية التدريب وطرقه فى مجال إدارة الأزمات ويهمنا هنا أن نقرر ونكرر أهمية التدريب الأزموى وضرورة استمراريته من خلال وحدة التدريب بآلية إدارة الأزمة وذلك بهدف(١):

- إكساب فريق مواجهة الأزمة المعلومات اللازمة، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات، وبكل جديد فيه التى تتناول الطرق والمداخل المبتكرة فى إدارة الأزمات.
- صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم، والارتقاء بأدائهم بالشكل الذى يعظم من فاعلية الفريق، وفى نفس الوقت بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة للوصول إلى درجة التفاهم والتناغم المطلوبة لمواجهة الأزمات وحسمها.
- تحقيق الانسجام والتوافق، وخلق روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، من خلال التدريب على تنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة وبدائلها المختلفة.
- تحديد المهارات التى يتسم بها كل عضو والمزايا الخاصة التى يتمتع بها وتوظيفها لخدمة عمليات المواجهة، والعمل على صقلها وتنميتها.

٣- غرفة العمليات المصغرة وتنسيق العمل الميدانى:

تشهد التجارب العملية وخاصة فى حال مواجهة الأزمات بدول العالم الثالث، الكثير من حالات العشوائية والهرج والمرج فى إدارة الأزمات وعند التعامل معها. وعلى الرغم من الالتزام بتوفير كافة احتياجات مواجهة الأزمة أو الكارثة واختيار فرق إدارة الأزمة وفرق مواجهتها، وتحديد المسئوليات وحصول العديد من الأفراد والمسئولين على دراسات وفرق

(١) المرجع السابق، ص ٣٧٦ - ٣٧٧ .

محلية ودولية فى إدارة الأزمات والكوارث، إلا أن الواقع العملى يشهد بفشل عمليات المواجهة، وتدنى أساليب التعامل مع الأزمات والكوارث عند حدوثها.

ويرجع السبب الرئيسى فى ذلك إلى غياب التدريب الجاد على إدارة الأزمات، والفشل فى صياغة سيناريوهات دقيقة وملزمة لإدارة هذه الأزمات، والشاهد أنه عند حدوث الأزمة أو الكارثة، وفور الإخطار بها تندفع القيادات المسئولة إلى موقع الحدث، وتختلط القيادات المسئولة عن مواجهة إدارة الأزمة، بالقيادات المسئولة عن مواجهة الأزمة والتعامل معها، وتتضارب القرارات بل وقد تتعارض، ومع تداعى نتائج الأزمة وتصاعد أحداثها قد يهرب الجميع، ويتنصلون من مسئولياتهم ويصير البحث عن كبش فداء تُعلق عليه مسئولية ما حدث!!.

هنا تصبح اليقظة، والقدرة على استيعاب عنصر المفاجأة أمراً محتوماً، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اختيار العناصر المتميزة بخصائص ومهارات محددة والتدريب المتواصل والمنسق بين فريق إدارة الأزمة وفرق مواجهة الأزمة.

ويقتضى الأمر فور الإخطار بحدوث الأزمة أو الكارثة سرعة تحرك فريق أو فرق التعامل مع الأزمة إلى موقع الحدث، وتحديد أمرين هامين وهما:

١- إنشاء غرفة عمليات ميدانية مصغرة.

٢- تحديد قيادة مسئولة عن إدارة الميدان.

وتكون غرفة العمليات الميدانية المصغرة عبارة عن خيمة أو سيارة كبيرة مجهزة بوسائل اتصال دقيقة وحواسب آلية، تتصل مباشرة بغرفة (مركز) العمليات الرئيسية بإدارة الأزمة بمقر المنظمة، وتكون على اتصال مباشر ومستمر بمدير فريق إدارة الأزمة، ويدير هذه الغرفة الصغيرة عدد محدد من الأفراد المؤهلين لإدارتها والمدربين تدريباً جيداً وتكون مسئوليتهم محصورة فى نقل صورة حقيقية عن مسرح الحادث أو الأزمة، وذلك من خلال ما يصرح به قائد فرق التعامل الأزموى بميدان أو مسرح العمليات، على أن يتم نقل هذه

الصورة بالمعلومات الدقيقة والمحددة أولاً بأول إلى غرفة العمليات الرئيسية حيث يتم التوجيه بتنفيذ السيناريو المتفق عليه أو الانتقال إلى بدائله المختلفة كلما اقتضى الأمر ذلك.

ويختلف تشكيل هذه الغرفة فى موقع الأحداث، تبعاً لطبيعة وحجم الأزمة... وبشكل عام فإن هذه الغرف تتضمن ما يلى:-

- مسئول عمليات.
- مسئول اتصالات ومعلومات.
- مسئول إمداد وتموين.
- مسئول إعلامى.
- سكرتارية.

وكما هو واضح من تشكيل هذه الغرفة المصغرة المقترح، فهى بمثابة فرع لغرفة العمليات الرئيسية لآلية إدارة الأزمة. ولكن من شأن وجودها تنظيم عملية المواجهة وتيسيرها بديناميكية محددة، وتحقيق التنسيق بين فرق المهام الأزموية فى مسرح الأزمة - من جهة - ومن جهة أخرى، تقوم بالتنسيق مع غرفة إدارة الأزمات الرئيسية، فضلاً عن دورها فى رصد وتشخيص تطورات الأزمة بدقة وموضوعية، وتحقيق الاتصال الفعال بوسائل الإعلام.

وقد يكون مسرح الأزمة متسعاً وكبيراً، الأمر الذى يحتاج إلى إنشاء مراكز مصغرة أخرى فى أكثر من موقع حول مسرح الأزمة، أو على امتداد نقاطه الملتهبة، ولا مانع فى ذلك على أن تكون متصلة ببعضها، على التوالى مع غرفة العمليات الرئيسية.

ويشار هنا إلى مدى الحرية المطلوب إطلاقها للقائد الميدانى لفرق التعامل الأزموى فى اتخاذ القرار الملائم للتعامل مع الأزمة، بعد التنسيق مع مدير إدارة الأزمة فى المقر الرئيسى.

كما تجدر الإشارة إلى أهمية تواجد مدير إدارة الأزمة فى المقر الرئيسى نظراً لأهمية دوره وخاصة فى الساعات الأولى لاندلاع الأزمة فى تلقى الاتصالات المختلفة من الجهات المسئولة والتنسيق مع فريق إدارة الأزمة بالمقر الرئيسى لحسن توجيه فريق أو فرق التعامل الأزموى، ولا يجوز أن ينتقل إلى موقع الحدث (مسرح العمليات) إلا بعد أن يتم السيطرة على الحدث (الأزمة) للوقوف على نتائجه والتوجيه بإجراءات ما بعد الأزمة. كما تفيد هذه الملاحظة فى منع الارتباكات التى قد تحدث لوجود القيادة العليا لإدارة الأزمة بمسرح الحدث حيث تحرص كافة القيادات (الإدارية والميدانية) على الاندفاع للتواجد أمام هذه القيادة لإثبات وجودها وتهمل دورها الأساسى فى التفاعل مع الأزمة.

أما فيما يتعلق بالقيادة المسئولة عن إدارة الميدان، فيتم تحديدها مسبقاً، وقبل حدوث الأزمة بالفعل، وتكون مسئولة عن تنسيق العمل بين فرق التعامل الأزموى المختلفة، والإشراف على حسن تنفيذ مسئوليات كل منهم وفقاً لما تم التدريب عليه، وغنى عن البيان أهمية اختيار هذه القيادة، من بين القيادات التى تتمتع بالخصائص والمواصفات التى تجعله صالحاً للقيادة الميدانية.

ويراعى بصفة عامة أن يتم من وقت لآخر مراجعة قادة ورؤساء فرق المهام الأزموية للتأكد من صلاحيتهم وسلامتهم وكفاءتهم التنفيذية، وقدرتهم على قيادة فرق المهام ومواجهة متطلبات المواقف الأزموية (١) .

ثالثاً- غرف (مراكز) إدارة الأزمات والكوارث:

أشرنا فى مواضع مختلفة من هذا الكتاب إلى أن عملية إدارة الأزمة يجب أن تتم بأسلوب علمى محدد سلفاً على أن يتم التدريب الجيد عليها من خلال سيناريوهات يتم إعدادها وصياغتها بأسلوب علمى، وذلك كله فى إطار وجود آلية متكاملة لإدارة الأزمة تحتل موقعها المناسب فى البناء التنظيمى للمنظمة.

(١) المرجع السابق، ص ٣٧١ .



على أنه ينبغى أن تضم هذه الآلية، وفى القلب منها: غرفة (مركز) لإدارة الأزمات، وهى ما كان يطلق عليه فيما سبق، غرفة إدارة العمليات. وهى مكان مؤثث ومجهز بوسائل الاتصالات المختلفة المستقرة والمؤمنة والتى تحقق الاتصال بالرئاسة والقطاعات المماثلة والمستويات الأقل ويتوفر بها النماذج والخرائط والتقارير والسجلات التى تمكن عند تلقى البلاغ أو الإنذار من دراسة الموقف والقدرة على التحليل السليم والمنطقى ووضع البدائل لاتخاذ القرار المناسب ومتابعة وتقويم التنفيذ للقرار المتخذ واستقبال ردود الأفعال على المستويات المختلفة.وتضم هذه الغرفة ما يلى:-

- أجهزة الاتصال والحواسب الآلية والتقنيات اللازمة لجمع البيانات، وتفعيل الاتصالات.
- قاعات المحاكاة، وإعداد سيناريوهات الأزمة والتدريب النظرى عليها.
- قاعة المؤتمرات الرئيسية، والقاعات الفرعية التى تخدم أغراض الاجتماعات والمؤتمرات الصحافية والتدريبية.
- أجهزة خاصة بالاتصال بالوحدات الفرعية لإدارة الأزمات، وكذا غرف العمليات الميدانية، لتحقيق الاتصال الصوتى وبالصورة من خلال أجهزة الفيديو كونفرانس **Video Conference.**

ويشير اللواء/ جمال حواش إلى أنه لضمان استمرارية إدارة هذه الغرفة بكفاءة يجب أن يتوفر بها(١):

- قاعدة للبيانات والمعلومات.
- وسائل للاتصال المتقدم تكنولوجياً.
- إمكانية التخطيط والتنبؤ وإعداد السيناريوهات.
- التدريب المستمر لأطقم إدارة الأزمة.

(١) جمال حواش، **إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية**، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد (٢١)، يناير ٢٠٠٢، صـ ٢٩٤ .

- التنسيق وعرض مواقف الأزمة ومتابعة مسرح الأحداث.

- نظام للحاسب الآلى وإعداد البرامج.

ومن حيث المواصفات الفنية لغرف إدارة الأزمات، وتجهيزاتها بما يكفل الإدارة الفعالة والكفؤة للأزمات، يحدد اللواء أ.ح دكتور/ صلاح سالم هذه المواصفات بأنها(١):

- أن يتم تأمينها تأميناً كاملاً ويصعب اختراقها مادياً ومعنوياً.

- أن تكون مريحة وصالحة من ناحية الحجم واستيعاب فريق العمل والتطوير المستقبلى.

- أن يلحق بها استراحة لأطقم العمل.

- أن توفر لمدير الغرفة هدوء الأعصاب وحرية المناورة، و أن تمكنه من الرؤية الشاملة والموضوعية الصادقة.

- يمكن أن تشغل الغرفة مبنى أو جزءاً من مبنى ثابت.

- أن يتم تجهيزها تجهيزاً خاصاً بوسائل الاتصال المختلفة بما يؤمن تحقيق اتصال فعال ومستقر ومستمر على المستويات المختلفة وعلى أعلى مستوى.

- تُزود بالشاشات وأجهزة الإيضاح المناسبة والحاسبات الإلكترونية. والدوائر التليفزيونية وكاميرات الفيديو.

- دولاب شانون لحفظ الوثائق العادية وخزنة حديدية للوثائق ذات درجة السرية وأماكن لتعليق الخرائط والوثائق والكروكيات.

- خرائط التخطيط العمرانى والتحليل البيئى والديموجرافى.

---

(١) محمد صلاح سالم، **إدارة غرف العمليات الشرطية بين المفهوم النظرى والتطبيق العملى**، مجلة كلية التدريب والتنمية العدد (١٠)، صـ ٤٥ - ٤٦ يناير ٢٠٠٤ .

- خرائط إلكترونية (مساحية - جغرافية - زمنية) للرصد والتتابع للمساعدة فى استخدام سيناريوهات الحركة.
- الدراسات والتقارير الأمنية.
- خريطة الجريمة(١) مع ملاحظة تحديثها على آخر موقف.
- خطة الإدارة لمركز المدينة/ الحى.
- الخطة الاستراتيجية للعمليات.
- السجلات والتقارير التى تنظم العمل وتداول الخدمة بين أطقم العمل.
- ويمكن إضافة عنصر عمليات متحرك أو أكثر مزود وبكافة الوسائل (جهاز حاسب - وسائل اتصال -مراقبة وتصنت - تشويش - تشفير) وتدفع فى موقع الحدث ويكون تدخلها وإدارتها مبنياً على المعرفة والواقعية.
- برامج التدريب لأطقم العمل بالغرفة.

---

(١) يقصد بخريطة الجريمة، البيانات الخطية أو الإلكترونية التى تحدد نوعية الجريمة وحجمها فى المناطق الجغرافية المختلفة للمدينة/ الحى، والنقاط الملتهبة فيها، وأهم الملاحظات الأمنية الواجب مراعاتها عند التعامل مع أى أزمة.

المبحث الثالث

إدارة الأزمات الأمنية

أجهزة الشرطة فى أى مجتمع يجب أن تكون مؤهلة لمواجهة الأزمات والتعامل مع الأحداث المفاجئة السريعة والحوادث الخطيرة.

فأجهزة الشرطة كمنظمات تعد من منظمات الأزمات ذات المستوى المهنى والمؤسسى، التى تقوم على نظم القيادة الهرمية، والتدريب المنظم، والاتصالات الفعالة التى يتسنى لها، إذا صممت بشكل مناسب أن توفر عناصر حيوية للوقاية والاستعداد، ثم المواجهة والحسم، وبالتالى العودة إلى الحالة الطبيعية للمجتمع.

وتفرض إدارة الأزمة على الشرطة مطالب غير عادية بحكم ضخامة الأزمة، ودرجة التعاون المطلوب بين الأجهزة المختلفة لكى تحل الأزمة بشكل ناجح ويترتب على ذلك أن وجود خطة محددة ومحكمة لمواجهة الأزمات المحتملة، تعدها قوات الشرطة بشكل خاص تحقق العديد من الأهداف، لعل من أهمها طمأنة الشعب وثقته فى جهاز الشرطة وبالتالى بأن الحكومة قادرة على إدارة الحوادث الطارئة والحالات الاستثنائية بطريقة فعالة.

إن الفهم الصحيح لفنون إدارة الأزمات والكوارث وإعداد وتدريب رجال الأمن وتحسين قدراتهم على إدارتها وحسن مواجهتها من حيث التنبؤ والاستعداد وإعداد الخطط والتدريب على سيناريوهات المواجهة، والعودة إلى الحالة الطبيعية، هو علم وفن إدارة الأزمات والكوارث.

ويأتى هذا المبحث فى ختام هذا الفصل (الأطر النظرية لإدارة الأزمات) ليكون بمثابة التطبيق العملى لما سبق بيانه من المفاهيم النظرية، وذلك من خلال الموضوعات التالية:



- إدارة الأزمة الأمنية: المبادئ والمراحل.

- إدارة الأزمة الأمنية: التنظيم والتخطيط.

- إدارة الأزمة الأمنية: الفلسفة والمواجهة.

أولاً- إدارة الأزمة الأمنية: المبادئ والمراحل:

الأزمة هى أى حدث يهدد بدرجة كبيرة الطريقة التى ترعى بها الدولة مواطنيها. والازمة تنطوى عادة على مصاعب أو مخاطر حادة تحتاج إلى قرارات وردود من مديرى الأزمة والمسئولين بالدولة، وحساسية أو خطورة هذه القرارات أنها تكون مطلوبة عادة فى فترة وجيزة من الزمن، وفى كثير من الأحيان فى ظل قدر محدود من المعلومات.

ويفرق البعض بين (الحدث الأمنى) و(الأزمة الأمنية) محددين الأول بأنه الخطوة الأولى المؤدية إلى أزمة أمنية فى غالب الأمر. ويحددون الحدث الأمنى بأنه "كل واقعة أو فعل أو أمر يؤدى التخطيط له أو تنفيذه إلى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الإخلال به فى أى من مجالاته المختلفة بشكل يؤدى إلى المساس فى النهاية بالنظام العام، ومن ثم يتطلب ضرورة مواجهته لحماية ذلك النظام بمدلولاته المختلفة"[(١)]. والحدث الأمنى بهذا المعنى هو جوهر الوظيفة الأمنية التى قامت من أجله فى المجتمع، وتعمل من خلال وظيفتيها (الضبط الإدارى، والضبط القضائى)، التقليديتين، على مواجهة وحماية المجتمع منه. ولكن الوظيفة الأمنية فى العصر الحديث - وكما سبق بيانه فى الفصل الأول تخطت هذا الدور التقليدى، ومن ثم قد تصاعد الحدث الأمنى نتيجة تطور الفكر الإجرامى (باستخدام معطيات العصر التكنولوجى والمعلوماتى)، أو نتيجة لتشابك وتعقد الحياة بصفة عامة، ويصبح من الضرورى بأن تكون أجهزة الأمن على قدر من الكفاءة، ومستوى

(١) عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين خليل، إدارة الأزمة الأمنية : دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة فى مواجهة الكوارث والإرهاب، أكاديمية الشرطة، كلية الشرطة (القاهرة مطابع أكاديمية الشرطة ١٩٩٦ ص ٣٣).

من الأداء يمكنها من احتواء هذا الحدث المتأزم.

ومن ثم يمكن أن نتفق مع هذا الاتجاه، الذى يفرق بين الحدث الأمنى، والأزمة الأمنية، ويضع لها هذا التعريف الذى يحددها بأنها "**تلك الحالة التى يستفحل فيها الحدث الأمنى، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذى تتشابك فيه الأمور، ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذى يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لإمكان مواجهته بحكمة وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها، وذلك بأمل الوصول الى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل: فى أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وضبط الجناة للاستفادة منهم فى إمكان التعرف على الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعاً لتكررها ودرءاً لانتشارها**[1].

ويمكن أن نقدم تعريفاً مختصراً للأزمة الأمنية ومحدداً، بأنها "**حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة، إلى الحد الذى يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية لإمكان احتوائها بحكمة، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها**".

وعلى ضوء هذا التعريف فإدارة الأزمات الأمنية، هى إدارة للأزمة من نوع خاص تحتاج إلى بناء نظم وهياكل خاصة لإدارتها، على الرغم من أن أجهزة الشرطة - فى جميع أنحاء العالم - هى أجهزة أزموية بطبيعتها، على أن يوضع فى الاعتبار مجموعة من الحقائق المهمة حول الأزمة الأمنية ومن أهمها:

- **تعدد أطراف الأزمة.**

كثير من الأزمات ومعظم الحوادث الإرهابية، أصبحت متعددة الجنسية فى طبيعتها،

(١) أحمد ضياء الدين خليل، إدارة الأزمة الأمنية، مجلة الأمن العام، العدد ١٢٦، ص ٩٥ .

ويمكن أن تتصاعد إلى المستوى الأولى المتعدد، أو تستحوذ وبفعل وسائل الإعلام على اهتمام دولى متعدد.

- تعقدها وتشابكها.

التعامل مع أزمة أو أى حادث طارئ مهمة مركبة جداً فعندما نتعامل مع حادث ما فى الواقع أننا نتعامل مع مصالح واهتمامات وضغوط عدد متنوع من الأفراد والمنظمات.

- تداعيات الأزمة وآثارها:

فالمواجهة الفاعلة للأزمة ليست قاصرة على حدث معين أو سلسلة الأحداث التى تتضمنها، إذ يمكن لحادث أو حالة طارئة أن تتطور إلى أزمة وأن يكون لتلك الأزمة أثر بعيد المدى مع الحالة الاقتصادية للدولة أو موقف اجتماعى وما إلى ذلك من العواقب، ومن ثم فإن مديرى الأزمة يتعاملون (بحس خاص) مع الأثر بعيد المدى للحوادث أو الحالات الطارئة.

- التصور الأسوأ:

الإدارة الفعالة للأزمة هى التنبؤ بالوضعية الأسوأ التى يمكن أن يؤول إليها الحدث أو الموقف الطارئ، والتعامل بردود فعل متنوعة وأساليب تكتيكية للأحداث الطارئة، مما يحتم على مديرى الأزمة أن يضعوا فى الاعتبار الأثر الأشمل المحتمل لهذه الأحداث.

والخلاصة: إن الإدارة الفعالة للأزمة تشتمل على أكثر من مجرد الاهتمام بدقائق الحادث وإنما تعنى بالصورة الأكبر، فدور فرق ونظم إدارة الأزمات هو توقع الآثار بعيدة المدى لحادث طارئ، وإن لم يفعلوا ذلك فمن المتصور أو المرجح أن يتحول الحادث الطارئ إلى أزمة مطولة أو مزمنة.

أ- مبادئ الإدارة الفعالة للأزمات:

الإدارة الفعالة للأزمة هى سلوك احترافى من مديرى الأزمات، يتكون من تراكم خليط

من المفاهيم الإدارية النظرية والخبرة العملية التى تطبق تلقائيا (قبل وأثناء وبعد) أى نوع من الحوادث الطارئة، بحيث يكون الهدف النهائى هو منع وقوع هذه الحوادث الطارئة، أو على الأقل تحجيم آثارها وتقليصها إلى أقل حد ممكن.

وفيما يلى بعض المبادئ المتفق عليها والتى تحكم إدارة الأزمة.

- **واجه الحقيقة:** يشير علماء الاجتماع وعلماء النفس إلى اصطلاح (عملية الإنكار) التى يلجأ إليها كثير من المسئولين ويعنون به تلك الحالة التى ينكر فيها هؤلاء المسئولون وجود مشكلة ما، أو ينسبونها الى الآخرين، وهو وضع سيئ يمثل: صورة من صور الهروب من مواجهة المشكلات، ومن ثم أصبح لزاما على جميع المسئولين أن يتعلموا أن يفكروا باستمرار وانتظام فى كل موقف يمكن أن يصبح مشكلة، وكلما أسرع المسئولون فى إدراك أى حدث طارئ والتعامل معه بإيجابية قبل أن يستفحل، أمكنهم الاستفادة من أساليب إدارة الأزمة من أجل منع وقوع الحوادث الطارئة والتعامل معها والعودة إلى الحالة الطبيعية.

- **خطط ونسق:** إن الإدارة الفعالة للأزمات هى التخطيط المسبق لمواجهتها ولا يكفى مجرد التخطيط أو التنبؤ الجيد بأسوأ الفروض، ولكن يجب أن يلازم ذلك التدريب على سيناريوهات متعددة لمواجهة الحادث أو الأزمة والتنسيق بين جميع فرق الإدارة والمواجهة بشكل منتظم ومستمر إلى حد حفظ كل فرد لدوره وتأديته بتلقائية عند حدوثه فعلاً.

- **إدرك الخطر واقتنص الفرص:** كثيراً ما تولد من رحم الأزمات العديد من الفرص فعلى سبيل المثال فى أعقاب فيضان أو سيل، قد يدرك المدير الفعال للأزمة إنه من الواجب مطالبة الدولة ببناء مساكن جديدة أفضل من المساكن القديمة، ومن ثم تكون النتيجة أن الناس الذين فقدوا منازلهم لن يحصلوا على مساكن فحسب، بل سيحصلون على مساكن أفضل.

- **المرونة والاستجابة:** على الرغم من التخطيط الجيد والاستعداد الكامل لمواجهة الحوادث والأزمات المحتملة فإنه من المستحيل أن نحيط بكل المخاطر ونقاط الضعف [1] فعندما تتطور الأزمة، يتعرف المسئولون من جديد على معطيات جديدة، ومن ثم يوجهون الأفراد والفرق المؤهلة للمواجهة للتعامل معها وفقاً للظروف الجديدة وبقدر المرونة والاستجابة السريعة والتحول إلى مواجهة الأزمة فى شكلها الجديد بقدر نجاح مديرى الأزمة على احتوائها ووقف تداعياتها.

- **احتوى الضرر:** أى سيطر على المخاطر، وهو الهدف النهائى والضرورى من إدارة الأزمة فعندما تحدث الأزمة تتجه القوة المحركة للمسئولين فى اتجاه تقليل أثر الحادث الطارئ، وحماية حياة البشر والممتلكات وضمان استمرارية النظام، فإذا فجر إرهابى قنبلة فى مكان ما، يعمل مديرو الأزمة على الحد من وقوع مزيد من الأضرار، بإطفاء الحريق أو إبعاد الناس عن مركز الحدث، وسوف يركزون على احتواء الضرر النفسى وهذا هو دور العلاقات العامة - من خلال سرعة التعامل مع الحدث الطارئ والاهتمام الشخصى بالضحايا وأسرهم، وبالجملة التعامل مع الآثار السلبية للحادث وتخفيف آثاره واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستعادة السيطرة على الاحداث والعودة إلى الحالة الطبيعية".

- **حل الأزمة:** بمجرد احتواء الأضرار، يكون الهدف التالى هو حل الأزمة بشكل ناجح وتتعدد درجات النجاح وفقاً لنوع وطبيعة الحدث الطارئ، ولكن الحل الفعال دائما ينطوى على الخروج من الحدث الطارئ إلى الموقف الطبيعى فيما قبل الحدث، أو فى وضع أفضل، ففى مثال الحادث الإرهابى، يكون الحل الناجح هو إلقاء القبض

---

(١) حادث " سبتمبر ٢٠٠١ كان مثالاً واضحاً لعجز الإدارة الأمريكية عن توقع أسوأ الفروض وهو قيام إرهابيين باقتحام ناطحات السحاب بطائرات الركاب المدنية .

على الإرهابيين وتحسين إجراءات الأمن [1].

- **تجنب التكرار:** السؤال المهم الذى يثور بعد حل الأزمة هو ماذا نفعل لمنع تكرار هذا الحادث الطارئ؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقييم جهود المواجهة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نقاط الضعف، ووضع نظم أكثر فعالية للإنذار المبكر، أو تحسين تدريب المديرين أو العاملين، وبالجملة لمنع تكرار الحادث.

- **العودة إلى الحالة الطبيعية:** بمجرد انتهاء الحادث الطارئ واحتواء أضراره، تصبح عملية العودة الى الحالة الطبيعية، وممارسة الأنشطة الحكومية العادية اليومية، والعمل العادى للمؤسسات التى تأثرت بالحادث الطارئ هى أهداف المسئولين. ومن الناحية المثالية يستطيع مديرو الأزمة الذين يتسمون بالفعالية أن يعيدوا العمليات الطبيعية إلى نصابها، وأن ينفذوا برامج تجعل المنظمات المتضررة أقل تعرضاً للحوادث الطارئة فى المستقبل.

وباختصار لابد أن يكون مديرو الأزمة مستعدين لرعاية "الأمور المعلقة" عندما ينتهى الحادث نفسه وينفض فريق الأزمة.

ب- مراحل الأزمة:

يتصور كثير من المسئولين فى المنظمات "مراحل الأزمة" وكأنها الفاصل بين وقت وقوع حادث كبير، ووقت ظهور صحيفة فى صباح أحد الأيام وعنوانها الرئيسى "انتهت الأزمة". والواقع أن ذلك خطأ، فقد تبدأ الأزمة قبل أن يدركها المسئولون بوقت طويل.

وهناك من الأزمات ما يبدأ كبيراً ثم ما يلبث أن يصغر شيئاً فشيئاً لعدة اعتبارات مباشرة أو غير مباشرة، فى حين أن هناك أزمات تبدأ صغيرة الحجم والتأثير ولكنها ما

(١) أصعب قرار لمديري الأزمة هو قرار انتهاء الحدث الطارئ كما يشار إلى أن العديد من الأزمات قد تنتهى ولكن تظل عواقبها وأثرها بعيدة المدى فترة من الوقت .

(٢) فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات مرجع سابق ص ١٢٩ .

تلبث أن تتضخم وتتوسع أشبه بكرة الثلج التى تكبر مع الوقت والتدحرج (٢) ولكن النوع الأخطر من الأزمات هو ذلك الذى لا يشعر به المسئولون رغم وجوده وتفاعله البطىء ولكن ما يظهر منه يكون خادعاً.

وفى جميع الأحوال اتفق الباحثون على أن الأزمة أو الكارثة أشبه بالكائن الحى لها ميلاد وحياة وموت وأكدوا على أهمية أن يكون القادة والمسئولون على دراية بمراحل الأزمة حتى يمكن لهم التعامل معها، بل تجاوزا ذلك إلى التوصية بقاعدة ذهبية فى إدارة الأزمات هى " **تعلم كيف تؤثر فى الأزمة**" فعلى القادة والمسئولين ليس مجرد التعامل مع الأزمة فقط بل التأثير فيها أيضا ويعرف هذا المنحى باصطلاح "**الفلسفة الوقائية**" (١).

فمدير الأزمة الذى يتحلى بهذه الفلسفة عليه أن ينفذ دائما عمليات محددة لتقييم المخاطر ونقاط الضعف قبل وقوع الأزمة، وعليه أيضاً أن يدرس بدائل وعواقب الإجراءات المختلفة، ويتخذ من الخطوات ما يمكنه أن يحقق أقصى قدر من السيطرة على الاحداث المحتملة.

ولأغراض التدريب اجتهد الباحثون فى تقسيم الأزمة إلى عدة مراحل لتحديد النموذج الأمثل: للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد، والمواجهة الفاعلة لها. ويوجد من يقسم مراحل الأزمة إلى ست مراحل هى:

١- تجنب الأزمة.

٢- الإعداد لإدارة الأزمة.

٣- الاعتراف بوجود الأزمة.

٤- احتواء الأزمة.

(١) دور الشرطة فى إدارة الأزمة، دليل البرنامج للمسئولين فى الشرطة والأمن، وزارة الخارجية الأمريكية، مكتب الأمن الدبلوماسى، برنامج المساعدة فى مكافحة الإرهاب، ص ٧ .

٥- حل الأزمة.

٦- الاستفادة من الأزمة[١].

وهناك من يرى أنها خمس مراحل هى:

١- اكتشاف إشارات الإنذار.

٢- الاستعداد والوقاية.

٣- احتواء الفرد.

٥- التعلم[٢].

٤- استعادة النشاط.

بينما يقسمها البعض إلى ما يلى:

١- بيئة ما قبل الأزمة.

٢- دور الإنذار.

٣- سلسلة الحوادث.

٤- الانتقال.

٥- ما بعد الأزمة[٣].

وهناك تقسيم رباعى، أى يقصر مراحل الأزمة إلى أربع مراحل هى:

١- التلطيف

(1) Norman R. Augustine, **Managing the Crisis you tried to prevent**, Harvard Business Review, Nov-Dec 1995, PP. 147-158.

(٢) محمد رشاد الحملاوى: **التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر**، (القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٩٥)، ص٤٨-٤٩ .

(٣) دليل برنامج المسئولية فى الشرطة والأمن، مرجع سابق ص ٦ .



٢- الاستعداد

٣- الاستجابة

٤- استعادة النشاط والبناء[١]

ويحددها فى أربع أيضا باحث آخر، مع اختلاف بسيط فى الألفاظ:

١- تلطيف أو تخفيف حدة الكارثة.

٢- الاستعداد والتحضير.

٣- المجابهة.

٤- إعادة التوازن[٢].

كما قسمها باحث آخر ألى أربع أيضاً مستعيراً المصطلحات الطبية حيث اعتبر الأزمة كالمرض وهذه المراحل هى:-

١- ظهور أعراض الأزمة

٢- وقوع الخطورة الفعلية للأزمة.

٣- التصعيد فى خطورة الأزمة.

٤- الخروج من الأزمة[٣].

ويتجه باحث آخر إلى دمج مراحل الأزمة فى ثلاث نقط وهى:-

١- التلطيف والتحضير.

(1) Louise K. Comfort, **Designing Policy for Action**, Duke university press Durcham 1988.

(٢) حسن أبشر الطيب: **إدارة الكوارث**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٥ رجب ١٤١٠هـ ص ٧٧ .

(٣) خبرات، نشرة دورية، إصدارات بميك، العدد الثانى يونيو ١٩٩٧، صـ ٢ .

٢- المواجهة.

٣- إعادة الأوضاع[١].

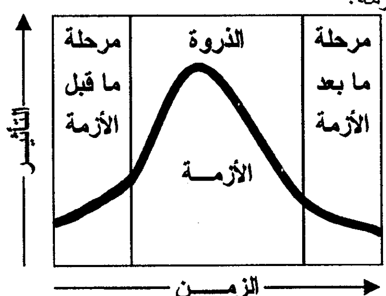
وتعليقاً على ما سبق من تقسيمات لمراحل الأزمة يشار بداءة إلى أن هذه التقسيمات تستهدف تقديم نموذج للتدريب على التعامل مع الأزمات، ومن جهة أخرى فإنها تقوم على تخيل أن الأزمة أشبه بالكائن الحى (مولد - حياة - موت) ويجتهد كل تقسيم فى توضيح كيفية التعامل مع كل مرحلة من المراحل، وننبه إلى أن ذلك قد يكون مفيداً لادراك واستيعاب كيفية إدارة الأزمات والكوارث، ولكنه يظل محض اجتهاد أكاديمى لا يمكن ان نحصر فيه أنفسنا كقادة أو مسئولين عن إدارة الأزمات، بمعنى ضرورة أن نكتسب مهارات التفاعل مع الأزمات وكيفية التأثير فيها - وهو ما سبق أن أطلقنا عليه فلسفة الاستعداد الوقائى أى القدرة على اتخاذ خطوات توقعية تحقق أقصى درجات السيطرة على الأحداث الطارئة.

ولعل خلاصة ذلك أن ندرك أن للأزمة ثلاث مراحل أساسية هى:

١- مرحلة ما قبل الأزمة.

٢- مرحلة الأزمة (الذروة).

٣- مرحلة ما بعد الأزمة.



(١) فهد الشعلان، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ١٣١، ١٧٧

ففى مرحلة ما قبل الأزمة: أو ما يطلق عليه أحياناً بيئة ما قبل الأزمة، تصدر مجموعة من الإنذارات المبكرة للأزمة، فغالباً ما تسبق الأزمات إشارات أو لمحات تنبئ بقدوم أو نزول الأزمة أو الكارثة ومن المهم حُسن استقراء وتحليل هذه النذر واكتشافها حتى يمكن التعامل مع الأزمة أو الكارثة بفعالية.

وهكذا تتركز أهمية تلك المرحلة فى ضرورة اتخاذ خطوتين أساسيتين وهما:

١- محاولة التنبؤ بالأزمة (أو حسن استقراء النذر).

٢- التخطيط الفعلى لإدارة الأزمة.

أما بالنسبة للخطوة الأولى، فتوجد ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، أو للمساعدة على حسن التنبؤ بها:

١- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتى تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وأيضا تحديد المعايير التى تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة.

ويجب أن تتميز عملية التحديد هذه بالدقة والشمول ويستعان فى ذلك بالخبراء والمستشارين والإحصاءات السابقة للحوادث أو الأزمات التى تعرضت لها المنظمة.

ويدق الأمر ويصعب بالنسبة لمنظمات الأزمات ومنها المنظمات الأمنية كأجهزة الشرطة والأمن حيث يصبح من الصعب الحصر الشامل والدقيق للأزمات التى تواجهها هذه المنظمات وعموماً فإنه يمكن تقسيمها إلى ما يلى:

- **أزمات الأمن العام:** وهى المتمثلة فى المظاهرات والاعتصامات والاضطرابات التى تقودها مجموعات كبيرة من الناس، مثل: مظاهرات ١٨، ١٩ يناير ١٩٧٧، وأحداث الأمن المركزى ١٩٨٦، والاضطرابات الخاصة بقصة وليمة أعشاب البحر "٢٠٠٠" ومثل: هذه الأزمات قد تجمع كل فئات الشعب، أو تكون قاصرة على فئة واحدة (طلابية، عمالية... إلخ).

- **كوارث طبيعية:** مثل: الزلازل والفيضانات والسيول والأعاصير، وحوادث المصانع الكبرى والمعامل الكيماوية أو النووية الخطرة والملوثة للبيئة.

- **أزمات إرهابية:** مثل: قيام فرد أو عدة أفراد بأعمال تخريبية أو خطف رهائن، أو قتل شخصيات هامة.وأجهزة الشرطة تهتم بالتدخل لاحتواء تداعيات مختلف هذه الأزمات، مع الرغم من أن مسئوليتها فى بعض هذه الأزمات تكون مسئولية جزئية بمعنى تداخل بعض الأجهزة الأخرى (وزارات مثلاً) فى مشاركة أجهزة الأمن فى مسئولية مواجهة واحتواء، مثل هذه الأزمات.

وفى غالب الأحوال تكون الأزمة الأمنية امتدادا لسلوكيات سابقة ذات علاقة بالأداء الأمنى وهى تواصل لمشكل أو خلل سابق، فغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، لان الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ، وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجا مناسباً.

والأمثلة على ذلك كثيرة، فالاضطرابات العنيفة فى الطريق العام وما يترتب عنها من مخاطر وتهديدات للأمن والاستقرار تكون عادة نتيجة لمواقف سابقة يعلمها الكافة بل ويمكن أن تكون قد بُلغت إلى السلطة فى وقت ماض، كذلك فإن شغب الملاعب الذى يمتد الى خارجها أحياناً وما ينتج عنه من أعمال خطيرة تضر بأملاك الدولة وأرواح الأبرياء هى مصدر لأزمات أمنية ويمكن لأجهزة الأمن أن ترصد قبل نوعية محددة من المباريات احتمالات حدوثها وتدهورها مع ضوء موقف الناديين فى المسابقة مثلاً، وهكذا فالمجاعة يسبقها مثلاً أزمات أو مشكلات اقتصادية تؤدى إليها، والعمليات الإرهابية يسبقها إرهاصات وشواهد أو تهديدات.

وتأسيساً على ذلك فإنه يجب العمل على التقليل من مخاطر وسلبيات، مثل هذه الأزمات من خلال حسن توقعها (قبل الأزمة) ويتم ذلك بترتيب جملة من التدابير الوقائية أو الاحترازية والتى يمكن استعراضها فيما يلى والتى يجب أن يقوم بها كل مسئول أمنى

كل فى نطاق اختصاصه، وحديثاً يتم ذلك بمعرفة المسئولين بغرف إدارة الأزمات:-

- **تقييم المخاطر وتحليل المواقف الأمنية:**

التى قد تهدد الأمن العام والتى يتعدى حجمها حجم المشكلات اليومية، وتختلف طبيعتها عن الأفعال الانحرافية أو الإجرامية التقليدية.

- **تحديد الأهداف والمنشآت المهمة والمناطق الملتهبة:** أى تلك الأماكن التى تتميز أكثر من غيرها باحتمالات حصول أزمات أمنية فيها، مثل: المقار الحكومية والسيادية والسفارات الأجنبية والأهداف الحيوية أو الحساسة والمؤسسات الاقتصادية والسجون والجامعات والمصانع... إلخ.

- **التنسيق بين الأجهزة والمؤسسات ذات الصلة:**

أى بتوسيع عملية التقييم والحصر بمشاركة أكبر عدد من الأجهزة والمؤسسات فى عملية الاستشراف والتنبؤ تعميماً للفائدة وتحقيقاً للغرض.

- **تصنيف احتمالات الأزمات:**

وذلك بإعداد قوائم بمجموعة الأزمات المتشابهة تمهيداً لإعداد سيناريوهات المواجهة والتدريب عليها.

٢- حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف، أو نوعية الأزمات، من خلال طرق جمع ونقل لمصدر المعلومات العامة.

ويتم ذلك من خلال مراجعة الوثائق والسجلات، والخبرات البشرية حول الأزمات والكوارث السابق تعرض المنظمة لها وتحديد إيجابيات وسلبيات المواجهة، وإنشاء ما يعرف بسلة الأزمات، أو قوائم الأزمات بعد تصفيتها وتصنيفها، وتحديد درجة خطورتها، وتكرارها.

٣- تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.

أحياناً تكون إشارة بوجود أزمة من خلال مكالمة تليفونية، أو معلومة مجهولة المصدر بوجود قنبلة داخل طائرة، أو بخطف شخصية هامة أو الاعتداء عليها، مما يستنفر قوى الأمن، ومسئولى التعامل مع الأزمات ولا يمكن بطبيعة الحال إغفال، مثل هذه الإشارات أو تجاهل الاستجابة لها، لكن الأمر يقتضى دائماً تشخيص المواقف، من خلال معايير محددة تضع فى الاعتبار الظروف البيئية المحيطة، وعلاقة محل الأزمة بالظروف السائدة (رد فعل ... انتقام ... إلخ). مما يساعد على تحديد وجود أو عدم وجود أزمة حقيقية.

٤- السيطرة على الموقف

إذا ما تحركت قوات التعامل مع الأزمة، فإن الأمر يتطلب سرعة حسم الموقف، والسيطرة على مصدر الخطر بأقل قدر ممكن من الخسائر وتحقيق الانضباط الكامل للموقف.

٥- التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.

من أولويات أهداف التخطيط للتعامل مع الأزمات العمل على تجنب الأزمة، وإفشال أهداف مخططيها، أو على الأقل العمل على التخفيف من حدتها إذا ما حدثت، وبعض خبراء التعامل مع الأزمات يفضلون دائماً تحويل الخطر إلى فرصة جديدة لتطوير وتنمية المواقع التى تكون هدفاً للأزمات والكوارث (بناء مساكن مثلاً).

٦- إزالة الخطر تماماً

الهدف الأسمى والنهائى من التعامل مع الأزمات هو إزالة الخطر تماماً وإعادة الحال إلى ما كانت عليه فيما قبل حدوث الأزمة، والعمل على تسيير الحياة الطبيعية فى موقع الحادث أو الأزمة.



ويحتاج الأمر إلى التنسيق مع العديد من الأجهزة الحكومية، والمتطوعين، وأصحاب رأس المال.

أسباب فشل المنظمات فى اكتشاف إشارات الإنذار:

يتصل أيضاً بمرحلة ما قبل الأزمة، تفعيل مهارة كشف إشارات الإنذار التى تفشل فيها العديد من المنظمات، وتوجد ثلاث فئات من العوامل يمكن أن تعوق قدرة المنظمة عن اكتشاف إشارات الإنذار[1]:

١- حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف، كما لا تبلغ إشارات الإنذار اليهم.

٢- وجود صورة خاطئة أو معتقدات غير صحيحة فى ذهن أفراد المنظمة بشأن مناعة المؤسسة ضد الأزمات أو قدرتها على كشف إشارات الإنذار. وهذه المعتقدات تعوق قدرة الأفراد على التفسير الصحيح لعلامات الإنذار وتشخيص وجود الأزمة.

٣- افتقار قادة بعض المنظمات إلى المقدرة على الاستجابة السريعة وبطريقة مناسبة لخطر معين.

وسنتناول الحديث بتفصيل آخر عن مرحلة ما قبل الأزمة، فى موضع لاحق، وكذلك ما يتعلق، بالمرحلتين التاليتين وهما أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة.

ثانياً- إدارة الأزمة الأمنية: التنظيم والتخطيط

لم يعد مقبولاً فى هذا العصر، أن تدار الأزمات بعشوائية، أو بسياسة رد الفعل والاجتهاد، وأول خطوة فى المواجهة العلمية للأزمات الأمنية وغيرها هى: التنظيم والتخطيط، مع الوضع فى الاعتبار المتطلبات التالية:

- **مراعاة البعد السياسى:** ففى إدارة الأزمة - وخاصة الأمنية - دائماً ما تحرك الأهداف السياسية القرارات العملية على كل مستوى من مستويات الدولة. ولابد أن يدرك

(١) محمد رشاد الحملاوى: مرجع سابق ص ٧٨ -٧٩

مديرو الأزمة تلك الأهداف السياسية، والأثر الناتج من التعامل مع الأزمة عليهم، وأن يكون نهجهم فى التعامل مع الأزمة مدعماً دائماً لتلك الأهداف وبشكل قانونى، حتى ولو كانت مسارات العمل تبدو وكأنها غير تقليدية أو خارج نطاق الرد التقليدى.

- **تنسيق الجهود:** لابد أن يدمج مديرو الأزمة الأمنية جهدهم مع أجهزة الحكومة الأخرى من أجل الحصول على مزيد من النجاح فى مواجهة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر أن يعمل مديرو الأزمة الأمنية تحت إشراف رؤساء مدنيين أو أن يستخدموا موارد الأجهزة المدنية.

- **القدرة على التكيف:** وهى مهارة لازمة للتغيير والاستعداد للتغيير من أجل استيعاب المواقف المختلفة، والقدرة على التكيف هى أكثر من مجرد التأقلم أو المرونة، وكلاهما يتضمنان استخدام نفس الأساليب أو التنظيمات فى كثير من المواقف.

- **الشرعية:** وهى القبول بحق الحكومة فى الحكم، أو بحق أحد أجهزتها فى اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- **المثابرة:** وهى السعى بإصرار وصبر ودأب من أجل تحقيق أهداف إدارة الأزمة مهما طال الأمد.

أ- التنظيم لإدارة الأزمة:

هناك عدة مبادئ تحكم الأجهزة الحكومية عند التعامل مع الأزمة وهى:-

- **تحقيق الأمن:** وتشمل كل الانشطة التى تهدف إلى حماية السكان من آثار الأزمة وتوفير بيئة ملائمة للتنمية المستدامة فى المجتمع.

- **السيطرة:** ويقصد به منع الانتشار الضار لآثار الأزمة فى المجتمع أو التقليل منها.

- **التعبئة (حشد الموارد):** بتوفير القوة البشرية والموارد المادية بشكل سلس للتعامل مع الأزمات والكوارث.

- **الاستخدام الملائم للقوة:** ففى بعض الحالات تكون أفضل طريقة لمواجهة أزمة أمنية هو استخدام القوة الحاسمة، وفى أحيان أخرى يكون من الضرورى التحرك بحذر، وتأجيل التفاعل بالقوة إلى أطول فترة ممكنة، وفى كلتا الحالتين يكون استخدام القوة بحكمة وحصافة هو المنهاج الأساسى فى التعامل مع الأزمات.

ويقوم التنظيم الأمثل: للتعامل مع الأزمات، على أسلوب التنظيم الهرمى، وذلك وفقا لما يلى:-

- **إدارة الأزمة على مستوى مجلس الوزراء:** ويضم ممثلاً لكل وزارة، ويكون مسئولا عن عرض ومتابعة تنفيذ حطة وزارته فى مواجهة الأزمات المحتملة.
- **إدارة الأزمة على مستوى كل وزارة:** حيث تحدد كل وزارة إدارة وفريقاً لإدارة الأزمات والكوارث.
- **إدارة الأزمة على مستوى أفرع الوزارة:** تقسم كل وزارة اختصاصاتها نوعياً أو جغرافيا، وتحدد لكل قسم إدارة وفريقاً لإدارة الأزمة.
- **قوة التفاعل مع الأزمات:** ففى حالات الأزمات التى تتطلب السيطرة على الأحداث لابد من إنجاز مهام معينة من جانب هذه القوة لتحقيق الهدف النهائى الذى يتمثل فى استعادة القانون والنظام. ولكى يتحقق ذلك لابد أن تترك مساحة للسيطرة على الموقف ولابد أن تقدم قوات السيطرة بمهام معينة حتى تهيئ البيئة المادية والنفسية التى ستسمح لقوات الشرطة لتنفيذ القانون والمحافظة على النظام.

وتتضمن مهام قوة المواجهة الأزموية عزل المنطقة وتأمين المناطق الملتهبة، والسيطرة على التجمعات والسيطرة على المنطقة وتحييد التهديدات المحتملة كما تشمل المهمة جمع المعلومات وتسجيلها وإبلاغها والقبض على المخالفين والمحافظة على استمرار الاتصالات السلكية واللاسلكية والمحافظة على القوات وإعلام الجمهور.

ب- التخطيط لإدارة الأزمات:

كما ذكرنا من قبل فإن التعامل مع الأزمات يجب أن يتم بصورة علمية، وتتضمن هذه الجملة ما سنوضحه هنا بشكل واضح، وهو أن التخطيط السليم عنصر حيوى لأية محاولة من جانب الدولة (أجهزة الأمن فى الأزمات الأمنية للتعامل مع أى نوع من أنواع الأزمات أو الكوارث).

ولا يعنى ذلك أن مجرد وضع الخطة يضمن السيطرة على الأزمات والكوارث، ولكن بلا شك أنه بدون خطة محكمة ودقيقة سوف يحكم على عمليات إدارة الأزمة ومواجهتها بأنها غير كافية فى أحسن الأحوال، وسوف يؤدى إلى تصاعد الأزمة فى أسوأ الأحوال.

وخطط الأزمة لها أهداف كثيرة، من أهمها:

- إنها توفر لمديرى الأزمات وفرق المواجهة الأساس القانونى والإدارى للتصرف واتخاذ القرارات.
- وإنها توفر الخطوات والمراحل الواجب القيام بها لمواجهة الأزمات عند حدوثها بصورة منظمة وعقلانية.
- وإنها تساعد مديرى الأزمة على التغلب على آثار الأزمة بوقف تداعياتها، والحد من عواقبها.

وليس من المهم ما إذا كانت خطط مواجهة الأزمات تعد لمواجهة زلازل أو سيول أو حرائق أو عمليات شغب أو تسرب كيميائى أو بترولى، أو عملية إرهابية أو أى نوع آخر من الأزمات والكوارث، فالتخطيط هو التخطيط كأداة توفر للمسئولين عملية منتظمة تساعد على منع وقوع الحوادث أو المخاطر أو الاستعداد لها أو التعامل معها إن لزم الأمر، والعودة إلى الحالة الطبيعية. فالتخطيط عملية ضرورية للإدارة الفعالة للأزمات - بصفة عامة - والأزمات الأمنية بصفة خاصة.



وتحكم عملية التخطيط الفعالة للأزمة عدة عناصر هى:-

١- تحليل المخاطر ونقاط الضعف:

إذ تساعد هذه الخطوة فى تحديد نوع الأزمة التى تواجه المنظمة، وبالتالى تساعد القائمين بالتخطيط على تحديد نوع وحجم المواجهة الواجبة.

ونؤكد هنا إلى أن عملية تحليل المخاطر ونقاط الضعف عملية يجب أن تكون مستمرة ودائمة لمواجهة ما يستجد من أزمات.

٢- تحديد أهداف الخطة:

يتم تحديد أهداف الخطة فى ضوء السياسية العامة للدولة بشأن مواجهة الأزمات، كما يناقش المسئولون خلال هذه الخطوة كافة أساليب وتكتيكات عملية إدارة الأزمة يوماً بيوم، والمفتاح لذلك هو الانتقال من العام الى الخاص، أى بتحديد الغايات الكبرى والمصالح الحيوية، ثم الولوج إلى التفصيلات لتحديد الأهداف وصياغة استراتيجية المواجهة، وإعداد سيناريو للعمليات التى ستدعم هذه الاستراتيجية.

٣- التنسيق والتعاون:

عملية التخطيط ستكون عديمة الجدوى ما لم يشترك فيها أفراد أو مؤسسات أو أجهزة متنوعة، فالعمل كفريق واحد عنصر ضرورى للعملية، وبالنسبة لمعظم خطط الأزمات الأمنية، ولا سيما خطط مكافحة الأزمات الكبرى كالإرهاب مثلا، يجب أن تشارك المجموعات التالية فى تخطيطها:

- كبار المسئولين بأجهزة الدولة (القوات المسلحة، القضاء، الخارجية، الإعلام ... إلخ).
- قادة أجهزة الشرطة المختلفة.
- أصحاب المصالح من رؤساء المؤسسات ذات الدرجة العالية من المخاطر.

- خبراء لديهم مهارات وخلفيات متخصصة وذات صلة.

- خبراء الإعلام والعلاقات العامة.

وليس معنى ذلك أن كل هؤلاء الأفراد لابد أن يشتركوا فى كل خطة من خطط الأزمات الأمنية، أو يعيشون تفصيلاتها، ولكن من المستحيل عمل التخطيط القائم على أساس التعاون والتنسيق، بدون تحديد مسئوليات الجهات المختلفة كذلك فإن الشرطة وقادتها - مهما كانت خبراتهم ومواردها - لن تكون عملية التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الكبرى مثمرة، ما لم تحدد الأدوار والمسئوليات لكافة الجهات بشكل واضح ومحدد.

والدليل على ذلك نجاح الشرطة المصرية فى حصار ظاهرة الإرهاب التى شكلت أزمة كبرى خلال التسعينيات من القرن الماضى، فلم يكتب النجاح لأجهزة الشرطة المصرية إلا بالتخطيط الجيد، والتعاون والتنسيق مع كافة أجهزة الدولة، والدعم الجماهيرى القائم مع قناعة تامة للفظ الإرهاب والتطرف.

ومشاركة القطاع الخاص حيوية لعملية التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية، إذ يجب أن يدرك التجار ورجال الأعمال أن أفرادهم ومنشآتهم، وليس منشآت الحكومة فقط عرضة لنيران الأزمة ومخاطرها، ويجب أن تشمل بعض جلسات التخطيط دعوة لممثلى كل قطاع من القطاعات التجارية والصناعية الرئيسية فموارد هذا القطاع موارد قيمة بالنسبة لعمليات التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يمكن أن تساعد فى تمويل برامج تدريب وتأهيل أفراد فرق المواجهة.

٤- ضمان استمرارية مرافق الدولة:

يجب أن يكون الهدف الأساسى لخطط مواجهة الأزمات الأمنية، أن يواكب عمليات المواجهة والحسم تأكيد الإحساس بأن مرافق الدولة مستقرة، وبأنها مسيطرة على الموقف.

فالشرطة وهى تؤدى واجبها فى مواجهة كافة صور الجريمة والقلاقل التى تهدد مصالح المجتمع، تمنح الدولة الفرصة لإثبات استقرارها وقدرتها على السيطرة على الموقف، والإعداد الجيد لسيناريوهات إدارة الأزمات الأمنية هو أفضل وسيلة لكى تضع مجموعة التخطيط هذا الهدف فى اعتبارها.

ومن المهم أيضا أثناء التخطيط وصياغة السيناريوهات تحديد أدوار المسئولين فى الحكومة والمؤسسات الاجتماعية، ومديرى الشركات ورجال الإعلام بشكل واضح، فمن المهم أن يعلم هؤلاء نظام تسلسل مراحل مواجهة الأزمة ودور كل منهم فيها، كما يجب أن يتقرر فى الخطة ما إذا كان سيتم إحاطة كل مسئول بخطة إدارة الأزمة أم سيقتصر الأمر على عدد معين من المسئولين.

ويقدم كل مسئول - وخاصة مديرى الخدمات الصحية والاجتماعية - خطط عمل أجهزته أثناء إدارة الأزمة، وتشارك هذه المؤسسات فى التدريب على سيناريوهات المواجهة.

٥- حصر الموارد:

تحتاج إدارة الأزمة الأمنية إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمعلومات وعملية التخطيط يجب أن تشتمل على حصر الموارد المتاحة للاستخدام أثناء الأزمات، مثل:

قوائم تشمل عدد ونوعية المستشفيات المتاحة، وتقييم حالة الطرق والطرق السريعة والبديلة فى جميع أنحاء البلاد، وخرائط متصلة للمنشآت الحيوية والمهمة، وقدرات الاتصالات السلكية واللاسلكية.. ويجب أن يشمل الحصر الأمور الصغيرة، مثل: أرقام التليفونات بالسنترالات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، والقوانين واللوائح القائمة، والرسوم الهندسية للمبانى العامة والعقارات وغيرها من البيانات الواجب أن تكون فى متناول فرق إدارة مواجهة الأزمات الأمنية.

وما سبق، لا يعتبر كل الموارد التى ستحتاج إليها أثناء إدارة الأزمة الأمنية، فعلى

مسئولى التخطيط مراعاة الدقة بقدر الإمكان عند حصر نوعية الموارد المطلوبة، مع مراعاة تقييم مدى ونوعية هذه الموارد، لكى يطلب الدعم المناسب فى حالة قصور بعضها، مع وضع اهتمام خاص بالموارد الضرورية خلال المراحل الأولى لمواجهة الأزمات.

٦- الإعلام والعلاقات العامة:

الاتصال الفعال بالجمهور ضرورة فى حالة وقوع الأزمة فلكى يبث فريق إدارة الأزمة إحساساً بالهدوء والسيطرة، ولكى يطمئن الجمهور، فإنه من الضرورى التخطيط لتحديد نوع المعلومات التى ستوزع على الجمهور لإعداده لحالة الطوارئ، ونوع المعلومات التى ستبث لزرع الثقة فيه. ويجب أن يتم تحديد من الذى سيتولى مهمة (المتحدث الرسمى) الذى سيتعامل مع رجال الإعلام أثناء الأزمة، والتأكد من كفاءتهم وأن يحصلوا على التدريب الكافى للتعامل مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمة ومن المهم أن يقيم المتحدث الرسمى علاقات صحفية وإعلامية طيبة قبل وقوع الأزمة ووجود نظام فعال للإعلام والمعلومات مستعد للمساعدة على عمليات الإخلاء وإجراءات الطوارئ الأخرى أثناء الأزمات والكوارث.

وباختصار يدور التخطيط فى هذه المرحلة المتعلقة بالإعلام حول نوع المعلومات التى ستعلن، ومن الذى سيتولى إعلانها، ونوع الوسائل التى ستستخدم فى الاتصال بالجماهير.

٧- الخطة المكتوبة:

واحد من أهم ثمار عملية التخطيط إعداد وثيقة مادية مكتوبة تعكس قدرات المواجهة ودور كل فرد للسيطرة على الأزمة وحسمها.

وهذا المنتج الأخير، هو الخطة وللأسف تسيطر على المخططين أحياناً فكرة متسلطة عن شكل ونظام الخطة، حيث يأخذ شكل وتصميم الخطة من جهد المخططين ما يطغى مع مضمون الخطة نفسه، ولا ينبغى أن يحدث ذلك، فالهدف النهائى ليس هو إعداد وثيقة مادية جميلة الشكل والإخراج ، وإنما الأهم هو تحديد قدرات المواجهة الحقيقية، ودور كل

فرد، وجهة فيها - ففى نهاية الأمر سيكون تطبيق الخطة، وليس شكلها هو المحك الرئيسى.

من البنود التى يجب أن تشملها الخطة:

- أهداف الخطة.
- المواقف أو المخاطر التى صممت الخطة للتعامل معها.
- البدائل المختلفة لعمليات المواجهة.
- دور فريق إدارة الأزمة (القيادة والسيطرة).
- دور فرق المواجهة والتفاعل المباشر.
- الموارد المتاحة، والعمليات اللوجيستية (الإمداد والتموين).
- متطلبات التدريب.
- صلاحيات تطوير الخطة.

ويشار هنا إلى أن هذه البنود السابقة وردت على سبيل المثال، وأنها قابلة للتعديل والزيادة أو النقصان بحسب ظروف كل أزمة ورؤية مسئولى التخطيط، كما يشار إلى أنه من الضرورى أن يلحق بهذه الخطة الأساسية سلسلة من خطط أصغر، وأكثر تحديداً. وأحيانا يطلق على هذه الخطط الفرعية اسم (الملاحق) والهدف منها تناول المسائل أو الموضوعات والوظائف المحددة فى الخطة الأساسية.

على أنه ينبغى أن تكون صيغة وشكل الملاحق مناسباً ولكنه لا يكرر تصميم الخطة الأساسية وأهدافها. فالخطة الأساسية تحتوى على المعلومات المتصلة بالخطة، بينما الملاحق تحتوى على معلومات حول المسئوليات والمهام والإجراءات المتصلة بموضوع الملحق. وباختصار فإن الملاحق تركز على العمليات والإجراءات، ومن أمثلة الملاحق الواجب إعدادها:-

- **ملحق الاتصالات:** ويشمل القواعد المتعلقة بتوجيه تحذيرات للجمهور، وتوجيه عمليات الطوارئ والسيطرة وتقديم خدمات الطوارئ والتوجيه للجمهور.
- **ملحق عمليات الإخلاء:** ويشمل تحديد الخطوات والجهات المسئولة عن الإخلاء عندما تقع الأزمة أو الكارثة التى تشكل خطراً أو تهديداً لسلامة وحياة المواطنين.
- **ملحق إدارة الموارد:** ويشمل القواعد التى تحكم عمليات توزيع الإمدادات التموينية والمالية... إلخ.
- **ملحق الخدمات الطبية والصحية:** ويشمل القواعد التى تتعلق بالرعاية الطبية الطارئة، والنقل والمواصلات للمراكز الطبية أو المستشفيات.

وعموماً فإن شكل وصياغة الخطة متروك لمسئولى التخطيط ولكن أى خطة يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة مهمة بصيغة (نعم):

- هل ستعمل الخطة بكفاءة ؟
- هل هى مفهومة؟
- هل توفر أساساً كافياً وحدوداً كافية للعمليات وصنع القرار؟

ثالثاً- إدارة الأزمة الأمنية: الفلسفة والمواجهة:

السياسة القومية لأى دولة، هى السياسة الملزمة لكل الموظفين الرسميين بالدولة، ولكل مواطنيها .هذه السياسة توضع على المستوى القومى بمعرفة رئيس الدولة أو الحكومة وتساير النظام الدستورى السائد. ويسهم جهاز الشرطة فى هذه السياسة القومية عن طريق الوزارة المسئولة عن الشرطة (وزارة الداخلية فى مصر ومعظم الدول العربية) وسياسة الوزارة يجب أن تتوافق مع هذه السياسة القومية.

أ-فلسفة إدارة الأزمات الأمنية:

لمواجهة الأزمات تلتزم أجهزة الشرطة بأطر وركائز السياسة القومية للدولة ومع ذلك لا تخرج المحاور الرئيسية لسياسة مواجهة الأزمات الأمنية فى أى دولة عن البنود الأربعة التالية:

- المحافظة على شرعية الحكومة.
- حماية حياة البشر.
- السيطرة على الأزمة.
- ردع أى أزمة مستقبلية.

وعلى الرغم من إمكانية الاختلاف حول ترتيب أولويات هذه البنود، إلا أنه مهما كانت الأولويات فإن هذه الوظائف الأربعة متشابكة ومتزامنة، فإما أن تحافظ الحكومة على شرعيتها فى زمن الأزمة أو لا تحافظ عليها، فبدون تحقيق هذا الهدف تكون باقى الأهداف الأخرى عديمة الجدوى.

فاذا تمت (السيطرة على الأزمة) مثلاً، ولكن على حساب عدد كبير من (حياة البشر) فإن (شرعية الحكومة) سوف تكون موضع تساؤل. وحتى إذا حافظت الحكومة على شرعيتها وسيطرت على الأزمة بطريقة لا تعرض حياة الأفراد للخطر، فإن السياسة نفسها يمكن أن تكون فاشلة، إذا لم تفعل أى شىء لردع، مثل: هذه الأزمات فى المستقبل.

ولكون جهاز الشرطة فى أى مجتمع، هو جهاز أزموى، بسبب مسئولياته فى حفظ أمن واستقرار المجتمع، تتطلب كل مواجهة لحادث طارئ أو أزمة من أى نوع ما رداً مضموناً ومحايداً ومقبولاً من الجمهور، هذا الرد (إدارة الأزمة بكفاءة)، هو نتيجة لقيام جهاز الشرطة بتقييم المشاكل المحتملة بطريقة سليمة، والتخطيط الكفء لمواجهتها، كما أنه يأتى نتيجة الفهم الواضح من جانب واضعى السياسة (مخططى الأزمة) للعواقب السياسية

والاجتماعية والقانونية للإجراء الذى تتخذه الشرطة.

ويرجع نجاح إدارة الأزمة الأمنية أيضاً إلى حسن اختيار الأفراد المناسبين لفرق إدارة ومواجهة الأزمة، وتجهيزهم وتدريبهم جيداً فى تخصصاتهم، كما يرجع النجاح أيضاً إلى استعداد قيادات الشرطة لتفويض السلطة والمسئولية فى أقل مستوى ممكن وحتى يتمكن القائد فى مسرح الأزمة من اتخاذ قرارات مصيرية فى ثوانٍ معدودات.

ب- التعامل مع الأزمة (المواجهة):

واحد من أساسيات إدارة الأزمة أن يكون فريق المواجهة (فريق التعامل الأزموى) مزوداً بأفضل العناصر البشرية، ومجهزاً بأفضل المعدات والأسلحة ومدرباً تدريباً جيداً. يضاف إلى ذلك وجود وضوح فى خطوط الاتصال والمسئولية والسلطة بين أعضاء الفريق.

والتدريب على سيناريوهات الأزمة (التدريب المسبق) يسمح لمدير فريق المواجهة بتوقع مراحل تطور الأزمة على أساس الخبرة والتجربة السابقة. وبالرغم من أن التدريب على سيناريوهات الأزمة يقلل إلى درجة كبيرة من فرص تكرار الخطأ، ويعد الفريق بشكل أفضل للمواجهة دائماً، إلا أن كل أزمة تحمل الجديد والمفاجآت فى طياتها وغالباً ما تختلف عن سوابقها، ومن ثم فإن التدريب مطلوب واستمراريته مهمة.

(١) تشكيل واختصاصات فريق المواجهة:

معظم أعمال الشرطة تقريباً أعمال أزموية. ولكن درجة الخطورة تختلف فى هذه الأعمال من عمل إلى آخر وفى الأعمال ذات الخطورة العادية أو المتوسطة (القبض على لص، فض مشاجرة، حريق بسيط، تصدع منزل وإخلاء سكانه...الخ) تكون قوات الشرطة العادية قادرة على مواجهتها، وإن كنا نحذر من إمكان تحول بعض الحوادث الصغرى إلى أزمات كبرى، فقد تأتى الحوادث الكبرى من مستصغر الشرر، أما الحوادث أو الأزمات ذات المخاطر العالية فيفضل إعداد فريق خاص لمواجهتها يتم اختياره من عناصر ذات

صفات خاصة، وتدريبهم تدريباً خاصاً[١].

ويتم تحديد الأحداث أو الأزمات التى يجب تحريك الفريق الخاص (القوات الخاصة) لمواجهتها بعد تقييم كل البدائل الممكنة للتعامل وهل يكفى لمواجهتها بالقوات العادية؟ وهل حدة تلك الأحداث ودرجة تكرارها تكفى لجعل مواجهتها بالقوات الخاصة مسألة اقتصادية؟ وكم عدد القوات والأفراد والقيادات الذين سيتفرغون لهذه المهمة، وكم ستبلغ تكاليف تدريبهم... وهكذا ينبغى توجيه أسئلة من هذا النمط قبل تحديد الأحداث التى سيتم مواجهتها بفريق مواجهة خاص.

وتحديد الهدف هو الخطوة الأولى نحو إنشاء فريق خاص فمن الناحية التاريخية أعدت فرق القوات الخاصة بسبب الخطر المتزايد لظاهرة الإرهاب فى جميع أنحاء العالم. فلم تكن قدرات ومعدات قوات الشرطة العادية قادرة على مواجهة عنف الإرهاب، ومن ثم فإن هدف هذه القوات الخاصة هو مواجهة التحدى

١/١ سمات قائد مسرح الأزمة (قائد فريق المواجهة):

أى تشكيل لفريق المواجهة الأزموى لابد أن يبدأ من قمة الفريق (حسب اللقب الذى يحمله)، وهذا القائد يقوم بوظيفة إدارية بوصفه الرئيس الرسمى للفريق الخاص. وتحت قيادته وإشرافه يتكون الفريق. وينطبق نفس المنطق على المراكز الأخرى فى تسلسل القيادة. وتمنح لرئيس الفريق المسئولية والسلطة، وله استقلال ذاتى عند تعامله مع قوى الأزمة فى مسرح الحادث.

ويجب أن يكون قائد مسرح الأزمة، متمتعاً بصفات القيادة، ولديه خبرات سابقة فى هذا المجال، وخبرة كمدير من حيث قدراته الإدارية، وأن يكون صانع قرار وصاحب رؤية أثبت نجاحه فى اتخاذ القرارات المناسبة. وأن يكون مرناً بالقدر الذى يجعله خلاقاً فى

(١) هناك فرق خاصة لمكافحة الإرهاب، وتحرير الرهائن، أو فرق مكافحة الشغب، وفرق مكافحة الحرائق والدفاع المدنى ... إلخ.

توجيه الفريق نحو الحل السلمى للأزمة (فى بعض الأحيان) ويجب أن يشترك باستمرار فى تدريب كل عنصر من عناصر الفريق، وأن يعرف وظيفة وأفراد وقدرات هذا العنصر.

٢/١ دور قائد وفريق مواجهة الأزمة:

لا يعنى إنشاء قوة خاصة (فريق مواجهة الأزمة) أن تهمل قوات الشرطة العادية مسئولياتها فى مواجهة الأحداث عند تأزمها، بل يجب أن تشمل برامج تدريبها الإلمام بنظرية إدارة الأزمة، وسوف يضمن ذلك فاعلية احتواء الأزمات، كما يضمن لقوات فريق المواجهة القدرة على السيطرة على مسرح الأزمة وتسلمه من القوات العادية للشرطة إذا تصادف وصولها إليه قبل وصول فريق مواجهة الأزمة.

وفيما يلى بعض الأمثلة للدور الذى يجب أن تقوم به فرق المواجهة الأزموية، والتى سبق التدريب عليها:

- **أكد الموقف** كثيراً ما تكون المكالمات أو الاستغاثات التى تصل إلى الشرطة مختلفة عن واقع الحال المبلغ عنه. فيجب أن يتحرى أول من يصل إلى مسرح الأزمة حقيقة الاتصال وموقع المشكلة. وهذه بالطبع تعتمد على صدق وواقعية المعلومة الأمنية وإمكانية الاعتماد عليها.
- **احتوى الموقف.** المواقف المتحركة خطيرة ويصعب إدارتها ومن ثم فإن أفضل أسلوب للمواجهة هو حصر المواجهة فى مكان واحد.
- **انقل أى شخص مصاب أو الأبرياء الذين يهددهم الحادث.** ومن الأفضل أن يتم ذلك بمعرفة القوة الأولى التى تصل إلى مسرح الأزمة إذا أمكن عمل ذلك بسلام. وإلا فإن من الأفضل محاولة تحذير الأبرياء باستخدام مكبر للصوت أو بواسطة التليفون إن أمكن.
- **حدد المحيط الخارجى لمسرح الأزمة.** واجعله منطقة حرام يحظر مرور المارة



والسيارات منها، وهى منطقة عازلة لا يسمح بدخولها لأى فرد.

- **اجمع المعلومات الأمنية** من ممثلى الأجهزة الأمنية، أو من أى مصدر لتحديد موقع القوى محركة الأزمة (الفاعلون)؛ وحدد ما إذا كان يوجد أبرياء؟ وما هى نوعية وعدد الأسلحة التى يحوزها الجناة، وكل الأسئلة التى يمكن الإجابة عليها يجب أن تسأل.

- **حدد موقع (منطقة) تسمح لاستيعاب القوات والمعدات والأسلحة** ويمكن الانطلاق أو التسلل منها، وتأكد أنها ليست فى خط النار، على أن تكون قريبة بشكل كاف يسمح لأفراد القوة بالتحرك تكتيكياً بأمان وبسرعة نحو مسرح الأزمة.

- **وتشمل اختصاصات الفريق**، وجود أعضاء مسئولين عن التحركات التكتيكية، والتفاوض، والاتصال بممثلى وسائل الإعلام، ويضيق المجال لتناول اختصاصاتها بالتفصيل اللازم، والتى سيكون بعضها محل مواضع أخرى فى هذا الكتاب.

٣/١ قيادة عمليات المواجهة

اختيار القائد الدائم لمسرح الأزمة أمر حيوى لنجاح فريق المواجهة. وقد تتعدد القوات وتختلف اختصاصاتها (قوات أمن مركزى، قوات إطفاء، أفراد بحث جنائى ... إلخ) فى موقع الأزمة، وفى، مثل: هذه الحالات يجب على مدير إدارة الأزمة بغرفة العمليات الرئيسية (القيادة الأمنية الأعلى) أن تحدد وتسمى قيادة مسرح الحادث التى يجب أن تحكم السيطرة، وتحقق التعاون بين كافة الأجهزة والقوات فى مسرح الأزمة.

ويجب أن يضطلع هذا الشخص بدور قوى فى تحديد القواعد والإجراءات والقرارات التى ستحدد.

- معيار ومستوى العمليات.
- مسئوليات القوات المختلفة فى مسرح الحادث.

- مسئوليات فريق المواجهة الأزموى.
- مسئوليات التقرير النهائى وتقييم العمليات.
- توفير الفرصة لوسائل الإعلام لتغطية الحدث.
- الاتصال بالقيادات العليا وإبلاغها بتطورات الموقف.
- التعاون والتنسيق مع المفاوضين.
- الإشراف والتوجيه بالإجراءات القانونية التى ستتخذ حيال المقبوض عليهم.
- استبدال القوات المرهقة بأخرى.

(٢) مركز إدارة الأزمة

إنشاء مركز لإدارة الأزمة الأمنية يضمن عملية القيادة والتحكم. ويشمل ذلك تجهيزه بالوسائل والإمكانيات المادية، مثل: التليفونات، وأجهزة الاتصال اللاسلكية، والحواسب الآلية، والخرائط اللازمة لجمع المعلومات وتحليلها وتخطيط عمليات المواجهة وإعداد سيناريوهات التعامل مع الأزمات والكوارث المختلفة (سبق شرحه بالتفصيل).

ويكون المركز - والذى يكون غالباً موقعه بأحد الأجهزة الأمنية الرئيسية - مكاناً لالتقاء واجتماع فريق إدارة الأزمة من القيادات الأمنية والخبراء ذوى الصلة بالأزمة.

وفى مسرح الأزمة تقام مركز (مراكز) القيادة التى من خلالها يدير قائد مسرح الأزمة العمليات ويحكم السيطرة على مجريات الأمور ويتم تنظيم مجموعة القائد فى داخل مركز القيادة الميدانى من أجل جمع ودمج وتنسيق المعلومات الحيوية اللازمة للقيادة والتحكم فى مواجهة الأزمة.

ووجود قائد مسرح الأزمة فى مركز القيادة الميدانى يضعه فى وضع يمكنه من إقامة اتصال مباشر وجهاً لوجه مع العاملين المساعدين وقادة العمليات، ويسيطر مركز القيادة

الميدانى على العمليات الجارية

(٣) تقييم عمليات المواجهة وتقويمها:

إن عملية التقييم والإحاطة بما حدث بعد انتهاء الأزمة، تكون فى العادة مرحلة مهملة فى عملية التخطيط للازمة، على الرغم من أنها من أهم مراحلها. إن مدارسة العمليات التى تم من خلالها التعامل مع الأزمة وتسجيل الدروس المستفادة أمر هام، ومصدر أساسى لعملية التخطيط لمواجهة الأزمة التالية.

وتحقيق عملية التقييم هدفين هامين:

الأول: إعداد سجل بالأحداث والمعلومات والانطباعات الحيوية، بينما ما يزال مسرح الأزمة طازجاً فى أذهان المشاركين.

الثانى: تخفيف الضغط النفسى والانفعالى للأفراد والقيادات الذين استنفذوا قدراً كبيراً من طاقتهم فى حل الأزمة.

وتبدأ عملية التقييم بعقد اجتماع يضم فريق إدارة الأزمة وقادة أو ممثلى فرق المواجهة الميدانية، لإجراء مناقشة مفتوحة، بعد حوالى أسبوع من انتهاء الأزمة ويجب أن يتركز النقاش حول عدد من الموضوعات بهدف تقديم صورة حقيقية وصادقة لما حدث يمكن أن تستنبط منها الدروس المستفادة.

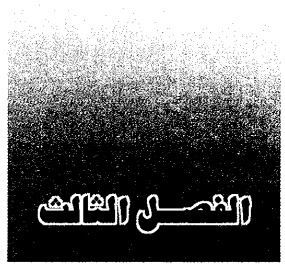
ويلاحظ أن هذه المناقشة ليست محاكمة أو وسيلة لانتقاد أحد أو توجيه اللوم، فيقوم كل مسئول بشرح دور قواته أو وحدته أى من الذى عمل ماذا ولماذا، وما الذى نجح وما لم ينجح، وما هى الخبرة والمعدات التى لم تكن متوفرة والتى كان من الممكن أن تكون مفيدة وغيرها من التساؤلات الهامة.

ويتولى مقرر الجلسة (أحد مسئولى مركز إدارة الأزمة) كتابة تقرير عن خلاصة هذه المناقشات. كما يشترك وأعضاء الجلسة (الذين يمتلكون الأجهزة والقوات) بتدوين

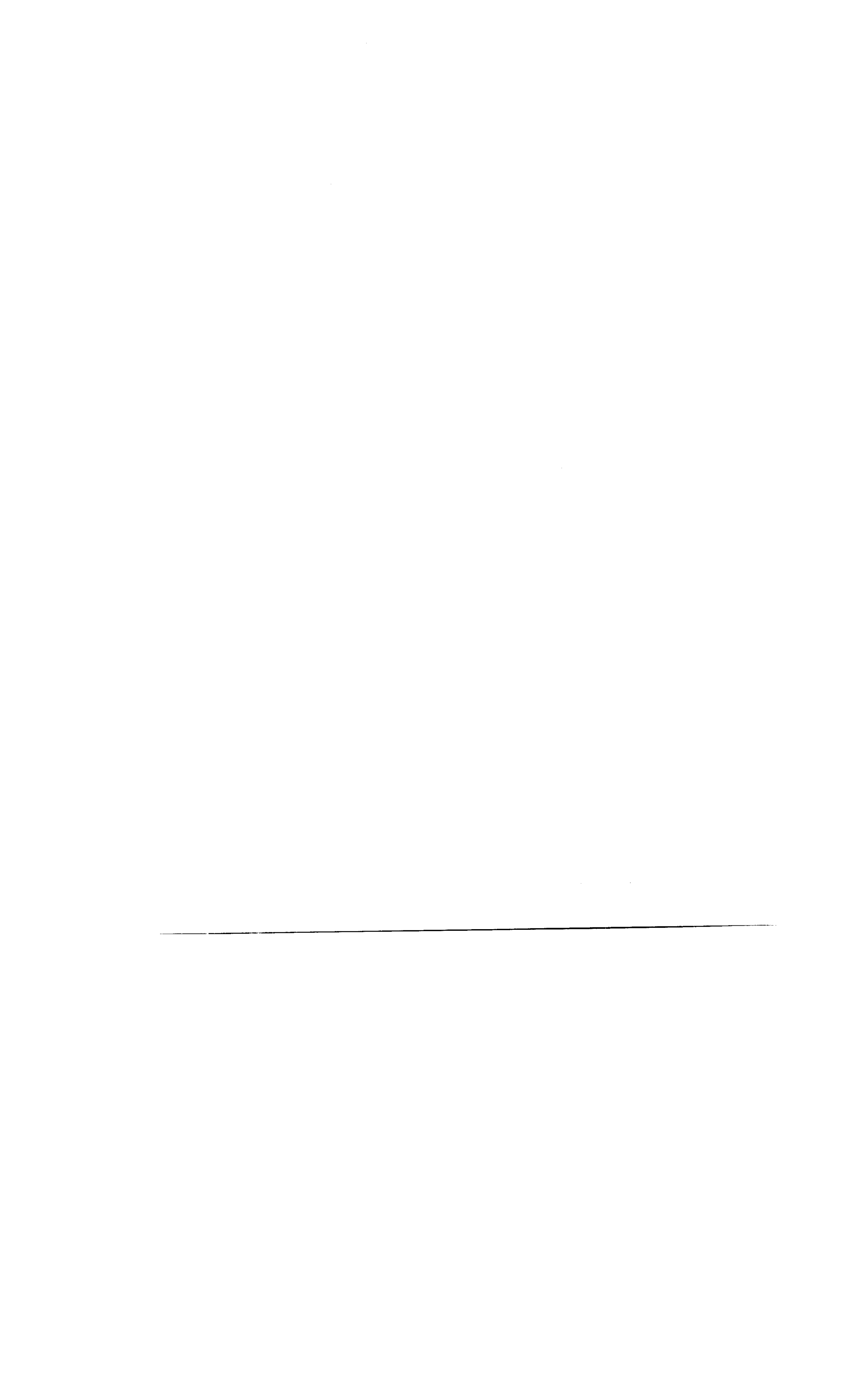


مذكرات وملاحظات مفصلة وشاملة وكتابة تقرير مصغر يستخدم فى إعداد التقرير الرسمى النهائى، والذى يشمل الخطوط العريضة التالية:

- **السياسة والهدف:** هل تمت العملية فى إطار السياسة العامة؟ وهل كانت هناك تطورات فى الأزمة تتطلب إضافة لوائح أو قواعد جديدة من الناحية السياسية؟
- **المشاكل والحلول:** هل كانت هناك بعض المشاكل التى لم تحل بالشكل الذى يرضى الجميع؟ وكيف يمكن الاتفاق على طريقة مرضية لحلها؟
- **عملية صنع القرار:** ويجب ذكر القرارات الرئيسية التى اتخذت. وهل كانت القيادة تستجيب لتطورات الحادث ومتواكبة معها بسرعة؟ هل كان كل فرد يفهم دوره فى حل الأزمة؟
- **الأسلوب التنظيمى:** هل كانت أقسام مركز إدارة الأزمة تعمل بكفاءة، وهل أدى الأفراد المسئولون فيها المطلوب منهم أو المهمة المكلفون بها؟
- **التسلسل الزمنى للأزمة:** ماذا حدث ؟ (مراجعة ساعة بساعة) ما هى نقاط التحول الرئيسية، أو المراحل التى كان من الممكن أن تتحول الأزمة فيها إلى صالح السلطات أو لصالح الجناة؟.
- **الدروس المستفادة:** يتم تحديد الإيجابيات والسلبيات لتحسين الأداء فى المرات القادمة ويجب أن تتولى لجنة فرعية مسئولية إعداد التقرير النهائى، وإنتاجه بالشكل المناسب وتوزيعه على المسئولين.



الإدارة الإعلامية للأزمات الأمنية



تمهيد : الأزمات والكوارث قديمة قدم الإنسان والحياة. وقد تعامل البشر معها بفطرتهم، ووجهتهم للتعامل معها غريزة البقاء.ومع تطور الحياة، ونمو الحضارات تراكم زخم كبير، وخبرات متنوعة أكسبت الإنسان فن التعامل مع الأزمات والكوارث، إلى أن تمكن الخبراء والأكاديميون من تحديد أسس وضوابط مواجهة الأزمات والكوارث، على التفصيل الى أوضحناه فى الفصل الثانى من هذا الكتاب.

ومع التبلور الكامل لعلم إدارة الأزمات كواحد من العلوم الإنسانية الحديثة، كان للبعد الإعلامى فى إدارة الأزمات أهمية خاصة ومتزايدة سواء على المستوى الخاص بالدراسات والبحوث الأكاديمية، أو مستوى التطبيق العملى والميدانى فى مواجهة الأزمات والكوارث.

ويتعاظم دور الإعلام الأزموى، مع تعاظم دور وسائل الإعلام فى العصر الحديث، فضلاً عن العديد من المتغيرات البيئية والمجتمعية التى فرضت على المنظمات والدول التأكيد على قدراتها وإمكانياتها فى التعامل مع الأزمات والكوارث.

لقد مضى ذلك الزمن الذى كانت تحدث فيه الحروب، وتنتشر الأوبئة فى مكان ما، ولا يعلم بها البشر فى باقى دول العالم إلا بعد زمن قد يكون شهوراً أو أياماً. إنها - أى الأحداث والنكبات - تعرف وتشاهد فى كل أنحاء العالم - عبر وسائل الإعلام الحديثة فى نفس زمن حدوثها أو وقوعها.

لقد صار للإعلام - بوسائله المختلفة - دور فاعل فى إدارة الأزمات والكوارث. فالجماهير بمعناها الواسع تصبح فى حالة نهم شديد لسماع ومشاهدة كافة الأخبار والأحداث المؤدية أو المسببة للوقائع والأزمات ليس فى حدود أوطانها فحسب، بل وفى كل أنحاء العالم. والمنظمات والدول التى تحدث بها هذه الأزمات يصبح من مصلحتها أن تعلن

عن جهودها فى مواجهة هذه الأزمات وما قدمته من جهود وإمكانات للتعامل مع هذه المخاطر للتأكيد على سيطرتها على الموقف والحفاظ على كيانها.

وهكذا يصبح الإعلام مهماً ومؤثراً لكلا الطرفين، الجماهير وحقها فى أن تعلم من جهة، والمنظمات أو الدول من جهة أخرى ومسئوليتها فى أن تعلن عن براءة موقفها، واستخدام إمكانياتها فى التعامل مع الأزمة، والسيطرة على تداعياتها.

وتعمل وسائل الإعلام كآلية أساسية للاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث من خلال التحذير والتصدى للأكاذيب والشائعات والسعى لطمأنة الجمهور، ودعوته للمشاركة فى جهود الإنقاذ أو دعم جهود مواجهة الأزمات والكوارث، وحتى فيما بعد انتهاء الأزمة أو الكارثة يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بمناقشة وتقييم وتحليل ما حدث للكشف عن الإيجابيات والسلبيات وتحديد الدروس المستفادة.

ومع ذلك فإن الأمور لا تسير دائماً على هذه الوتيرة، فقد تتعرض جهود الإعلام - عمداً أو بدون عمد - لأخطاء أو لقدر من التشويه والمبالغة، الأمر الذى يؤدى إلى تعميق أخطار أو آثار الأزمة أو الكارثة، نتيجة لنقل المعلومات بشكل غير دقيق مما يترتب عليه العديد من المشكلات ... وعلى جانب آخر قد يؤدى تأخر أو تقاعس وسائل الإعلام عن نشر الأخبار أو المعلومات حول الأزمة أو الكارثة إلى تزايد وشيوع حالة الغموض والهلع التى تصاحب الأزمة أو الكارثة.

والأزمات على المستوى الأمنى لا تتحمل مثل هذه القصور أو التقاعس الإعلامى، ذلك لأن الأزمات الأمنية لا يكفى فيها الحسم الأمنى، أو التعامل البوليسى فى الكثير من الحالات. فالحدث الأمنى الذى يهدد مصالح واستقرار المجتمع، والأزمة الأمنية التى تهز أركان المجتمع ومصالحه، يجب أن يتم الإعلام الكامل عن تفصيلات المواجهة، وجهود رجال الأمن فى التعامل مع قوى الأزمة، وكيفية تصفيتها والقضاء على الجناة أو تقديمهم ليد العدالة للقصاص منهم.. هذا هو المطلوب لاستقرار المجتمع وشيوع الأمن.. ولا يتحقق

ذلك إلا بالنشر والإعلام المناسب الذى يضمن العلم به لكافة نوعيات الجمهور، حيث يتحقق عنصر الردع العام.

وهنا يلعب الإعلام الأمنى (العام والخاص) دوره فى استكمال المزيج المتكامل لإدارة الأزمات الأمنية. وفى هذا الفصل نحاول تأصيل هذا الدور، ومحاولة تحديد أبعاده، وكيفية ممارسته على أرض الواقع، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول : الأطر النظرية لإعلام الأزمات.

المبحث الثانى: دور الإعلام الأمنى فى مواجهة الأزمات والكوارث.

المبحث الثالث: آليات الإعلام الأمنى للأزمات والكوارث.

المبحث الأول

الأطر النظرية لإعلام الأزمات

على الرغم من تبلور علم إدارة الأزمات، إلا أنه لا يزال علماً وليداً، تحتاج أصوله ومكوناته إلى مزيد من التأصيل والدراسة. والبعد الإعلامى لعلم إدارة الأزمات واحد من مكوناته التى لم تحظ بعد بالدراسة والتحليل الذى يبلور مفهومه ويحدد مضمونه بالصورة الكاملة.

وفى هذا المبحث نحاول أن نعرض لبعض الأطر النظرية التى أفرزتها الدراسات والبحوث فى هذا المجال، وذلك من خلال الموضوعات التالية:

أولاً-نشأة وتطور بحوث إعلام الأزمات والكوارث.

ثانياً-الاتصال جوهر الإعلام الأزموى.

ثالثاً-التخطيط الإعلامى للتعامل مع الأزمات والكوارث.

أولاً- نشأة وتطور بحوث إعلام الأزمات والكوارث:

تمثل اتصالات وإعلام الأزمات والكوارث جانباً بالغ الأهمية فى عملية إدارة الأزمات والكوارث. ومن هنا شهدت الثمانينات من القرن العشرين زيادة كبيرة فى البحوث والدراسات التى تناولت الجوانب الاتصالية والإعلامية فى سياق النمو العام لدراسات وبحوث إدارة الأزمات والكوارث، والذى تنامى بوتيرة متسارعة فى نهاية الثمانينات، حيث إن ٨٠٪ مما كتب فى مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد عام ١٩٨٨[1].

(١) محمد رشاد الحملاوى، منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات فى الصناعة المصرية**، ورقة عمل بالمؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس.

ومع ذلك يرجع البعض البدايات الجادة لهذه النوعية من البحوث إلى الستينات من القرن العشرين، وإن كانت - أى هذه البحوث - لم تهتم بمجمل عمليات الاتصال الجماهيرى خاصة فى مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة(١).

وعموماً فقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين زيادة مضطردة وسريعة فى بحوث واستخدامات إعلام الأزمات والكوارث على المستويين القومى والدولى، كما ظهرت بحوث عبر ثقافية مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمات، خاصة الإعلام الأمريكى واليابانى، وفيها يلاحظ التركيز على الصحافة أكثر من البحوث التى أجريت على الإذاعة والتليفزيون، كذلك فإن الأطر النظرية لإعلام الأزمات والكوارث كانت محدودة للغاية، وتكاد تكون امتداداً طبيعياً لما هو سائد فى نظريات ونماذج التأثير.

كما يلاحظ أن دراسات الأزمة من المنظور الإعلامى قد تشكلت ملامحها فى إطار تناول وسائل الإعلام وبالتحديد التغطية الإخبارية - للأزمات ذات الصبغة السياسية العسكرية - حيث ركزت على الصراعات العرقية وحوادث العنف والإرهاب والأزمات السياسية الداخلية والحروب الأهلية، وذلك بالتركيز على منهج دراسة الحالة.

كما تناولت بعض الدراسات دور الإعلام فى إدارة الأزمات الداخلية (بيئية واجتماعية واقتصادية) بالتركيز على دور وسائل الإعلام أثناء وبعد الأزمات، كأحد مكونات استراتيجية مواجهة الأزمات.

كما يشار أيضاً فى هذا المجال، إلى تناول دور الإعلام فى إدارة الأزمات الدولية، كمحور رئيسى للدراسات والمناقشات التى قام بها الباحثون فى المؤتمرات والندوات الدولية، حيث عقد فى الولايات المتحدة الأمريكية منتدى الحرية الإعلامية فى ٢٨ ديسمبر ١٩٩٨، وقد ضم ٧٩ صحفياً ودبلوماسياً وأكاديمياً من ٢٠ دولة لمناقشة أساليب فعالية الإعلام فى إدارة الأزمات. وقد أشارت المناقشات إلى قضية تماثل التناول

(١) محمد شومان، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ١٢٧ .

الإعلامى وتشابه التغطية الإخبارية فى الأزمات ذات الطبيعة الدولية كنتيجة للمنافسة الشرسة ورغبة من وسائل الإعلام المحلية فى الوقوف على نفس المستوى من وسائل الإعلام الدولية مما يؤدى إلى النقل منها بالإضافة إلى نمو ظاهرة الإعلام الدولى فى ظل سيطرة أقطاب محدودة على مصادر المعلومات وتوزيع الأخبار(١).

والشاهد أن هناك ارتفاعاً مستمراً فى الدراسات والبحوث التى تتناول دور الإعلام فى الأزمات والكوارث، يساعد على ذلك ويدفعه نحو النمو التزايد المستمر فى عدد ونوعية الأزمات والكوارث، والتطور التقنى فى ظل ثورتى المعلومات والاتصالات، وتطور فنون التغطية الإعلامية ووسائل الاتصال.

والدعوة مفتوحة للباحثين العرب أو المصريين خاصة فى مجالات العلوم الأمنية للخوض فى هذا المجال بالبحث والدراسة، لإتاحة الفرصة أمام الإعلام الأمنى للتطور والتحديث حتى يواكب التطور فى مجالات الأزمات الأمنية التى تضطلع أجهزتنا الشرطية بمواجهتها.

ثانياً- الاتصال جوهر الإعلام الأزموى:

يجمع الباحثون على أهمية عملية الاتصال باعتبارها جزءاً مهماً فى إدارة الأزمة. فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية، هى بالتأكيد المدخل الصحيح، بل والوحيد لحماية سمعة المنظمة أثناء الأزمات أو الكوارث.

وعملية الاتصال - على جانب آخر - على نفس القدر من الأهمية فى إطار معالجة الأزمات من خلال وسائل الإعلام، فغياب أو ضعف أو قصور عملية الاتصال إبان الأزمات والكوارث تؤدى بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب، وتفاقم الخسائر المادية والبشرية بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

وبداءة نود الإشارة إلى أن الاتصال **Communication** هو العمود الفقرى لكافة

(١) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية**، مرجع سابق، صـ ٤٥ .

الأنشطة الإعلامية، وهو العملية التى يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة فى مضامين اجتماعية محددة، وعبر وسيلة اتصالية أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار فى ظروف معينة.

فالاتصال بهذا المعنى هو عملية لنقل المعلومات بين الأفراد وبعضهم، وهو بذلك العملية الأساسية للإعلام والإعلان والدعاية وغيرها من الأنشطة التى تستهدف التأثير فى الجماهير.

ويمكن أن نميز لكل دولة (نظاماً إعلامياً) محدداً يتولى مسئولية الاتصال بالجماهير، يتوافق مع اتجاهاتها السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ويعبر عن مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة فى المجتمع(1).

١- مفهوم الاتصال الأزموى:

يذهب بعض الباحثين إلى تحديد اتصالات الأزمة بأنها "اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى فى ظروف غير اعتيادية وفى جو مشحون بالسلبيّة والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسى من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التى تغمر المؤسسة وظروف عملها والتى تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذى يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وانتاجها وبقاءها.(2)

بينما يذهب آخر إلى أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التى

(١) النظام الإعلامى: هو ذلك الكل المركب من الهياكل والعمليات الاتصالية التى تتم عبر وسائل الاتصال الجماهيرى داخل مجتمع معين بهدف التأثير فى الجمهور وتحقيق أهداف محددة. انظر فى تفصيل ذلك، فاروق أبو زيد، النظم الصحفية فى الوطن العربى، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٧).

(٢) عثمان محمد العربى، **اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها**، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير- أبريل ١٩٩٩، صـ ١٢٢م.

تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، ويندرج فى إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التى تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما فى ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل فى نطاق الأزمة أو الكارثة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التى تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيرى فى المجتمع فى نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة، مما يعنى أن اتصال الأزمات ليس مقصوراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل إن مسئولية القيام به تقع أيضاً على عاتق وسائل الإعلام الجماهيرى والتى تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامى السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية(١).

ونخلص من العرض السابق إلى أن اتصال الأزمة هو عملية تقوم بها إدارة العلاقات العامة فى المنظمة إبان الأزمات والكوارث، كما يمكن أن تقوم به أيضاً وسائل الإعلام المختلفة فى المجتمع.

على أننا وقبل أن نعرض لمفهوم الإعلام الأزموى من وجهة نظرنا، نود أن نعرض للتمييز الذى أشار به أحد الباحثين بين (اتصال الأزمات والكوارث) الذى تضطلع به العلاقات العامة داخل المنظمات، و (إعلام الأزمات والكوارث) الذى تضطلع به وسائل الإعلام الجماهيرية(٢).

ويوضح ذلك بأن التمييز بين اتصال الأزمات والكوارث بحسب نوع وحجم الأزمة أو الكارثة وجماهير كل منهما يقود فريق الأزمة إلى اختيار استراتيجى هو استخدام أى نوع من وسائل الاتصال، وبأى المضامين، فإذا ما تقرر استخدام وسائل اتصال جماهيرى (إعلام) فإن المهام والمتطلبات المادية والبشرية تصبح أكبر وأكثر تعقيداً مقارنة باستخدام

(١) محمد شومان، إدارة الأزمة، مرجع سابق، صـ ٧٠ .

(٢) المرجع السابق، صـ ٧٠، ٧١ .

وسائل اتصال غير جماهيرية كما يحدث غالباً من خلال إدارات العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث ذات النطاق المحدد داخل المنشآت الصغيرة، لكن تجدر الإشارة إلى أن بعض الأزمات والكوارث تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، كما تتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيرى مع إدارات العلاقات العامة داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة.

والواقع أننا نرفض هذا التمييز، ذلك وببساطة لأن ما تقوم به إدارة العلاقات العامة، وما تقوم به وسائل الإعلام إبان الأزمات والكوارث هو (عملية اتصال) وفى الحالة الأولى يتم من خلال التعميمات أو البيانات المكتوبة، أو الاجتماعات والندوات، أو الاتصالات الهاتفية، أو غيرها من وسائل الاتصال الداخلى الذى يحقق الاتصال بالجمهور الداخلى للمنظمة أو المؤسسة، وما تقوم به وسائل الإعلام يتم من خلال الحوارات، أو التحذيرات، أو اللقاءات الميدانية التى يتم بثها من خلال الراديو أو التليفزيون أو كتابتها على صفحات الصحف والمجلات.. فى الحالتين هى عملية اتصال أزموى سواء قامت بها إدارة العلاقات العامة أو وسائل الإعلام.

والخلاصة أن الاتصال الأزموى هو الأنشطة الاتصالية التى تتعامل مع الغموض والتهديد الذى يحيط بالمعنيين بالأزمة، ويهدف إلى تهدئة حالة الاضطراب والهلع التى تجتاح الجميع أثناء الأزمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التى قامت بها المنظمة أو الدولة.

ويمكن أن تقوم بعملية الاتصال الأزموى إدارة العلاقات العامة، أو الإعلام الأزموى، أو وسائل الإعلام بما لديها من إمكانات مادية وبشرية ويتم ذلك من خلالهما معاً فى أغلب الأحوال، وهذا هو الأفضل.

٢- وظائف الاتصال الأزموى:

يجب التفرقة هنا بين وظائف الاتصال على المستوى الداخلى للمنظمة، أى الاتصال

الموجه إلى جمهورها الداخلى، والاتصال مع الجمهور العام.

أ- وظائف الاتصال الأزموى على مستوى الجمهور الداخلى:

للاتصال أهمية حيوية فى داخل أى منظمة فى الأوقات العادية، حيث يلعب الاتصال الصاعد/ الهابط، والاتصال الأفقى بين وحدات المنظمة دوراً هاماً فى انسيابية العملية الإدارية وجدواها، وتتعاظم هذه الأهمية فى أوقات الطوارئ والأزمات. ولا تتوقف فاعلية الاتصالات على وجود قنوات اتصال فعالة، وعلى التدفق الجيد للمعلومات فحسب، بل يجب توافر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين.

أما فى ظروف الأزمات والكوارث، فيتعين أن تكون كفاءة قنوات الاتصال على أعلى مستوى ممكن. والتأكد من توافر شبكة خاصة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.. ففى أجهزة الشرطة يتم ربطها بشبكات اتصال سلكية ولا سلكية، فضلاً عن استخدام تقنيات خدمية تعتمد على الألياف الضوئية، وكذا شبكة المعلومات الداخلية من خلال الحواسب الآلية (الإنترانت).

وتدور الوظائف الأساسية للاتصال الداخلى حول:

- إعلام جميع العاملين وفى جميع المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات (اللون الأحمر)، وتوجيه كل فرد للتواجد فى موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه فى السيناريوهات التى تم التدريب عليها.
- بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسبابه والإجراءات الواجب القيام بها، والتى تم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وما هى الإجراءات المطلوبة مستقبلاً وفقاً للسيناريو المعد مسبقاً.
- إصدار نشرة داخلية، أو تعميم رسمى سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها فى البند السابق.



- التأكيد على أن المنظمة - من خلال فريق إدارة الأزمة - مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوافر لهم معلومات واضحة وصادقة(1).

ب- وظائف الاتصال الأزموى على مستوى الجمهور الخارجى:

اقتناع جمهور المنظمة بقدرتها وكفاءتها فى التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها، هو هدف أساسى فى التعامل مع الأزمة، ومن ثم يقوم الاتصال بتحقيق هذه الغاية. فالمنظمة عند مواجهة الأزمات والكوارث تكون فى حاجة لتأكيد قدرتها وتدعيمها من قبل الجماهير.

وخطة الاتصال بالجمهور أثناء الأزمة يجب أن تتضمن تحديد نوعية الجمهور المطلوب الاتصال به، حتى لا تتشتت الجهود، أو تحدث آثاراً عكسية. والجمهور المستهدف قد يختلف من حيث النوع أو الكم أو الموقع، كل بحسب نشاط وأهداف المنظمة وطبيعة النشاط الذى تمارسه. وبصفة عامة قد يكون الجمهور الخارجى هم: قادة الرأى، أو رجال الإعلام، أو المستهلكين للسلعة التى تنتجها المنظمة، أو مستخدمين للخدمة التى تقدمها، أو بعض أو كل الشركات المنافسة أو المماثلة، أو العملاء أو الموردين ... إلخ. وبطبيعة الحال فالاتصال لا يتم دفعة واحدة بكافة نوعيات الجمهور المستهدف عند حدوث الأزمة، وإنما يكون الاختيار - تبعاً لأولويات الاهتمام أو الضرورة التى تحددها المنظمة أو فريق إدارة الأزمة.

وتعمل وظائف الاتصال الأزموى بالنسبة للجمهور الخارجى على تحقيق ما يلى :

- التركيز على إزالة الغموض الذى يكتنف الأزمة، منعاً للشائعات، وحماية لصورة وسمعة المنظمة.

(1) محمود يوسف، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة (القاهرة، بدون ناشر، ٢٠٠٢) صـ ١١٥، ١١٦ .

- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها، وإشباع شراهتها للمعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف، وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- الصدق والدقة فى المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم موقف الشرطة فى مجال مواجهة الشرطة.
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثانى لوقوع الأزمة، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة الأمن وكسب ثقة الجمهور.

ثالثاً- التخطيط الإعلامى للتعامل مع الأزمات والكوارث:

خطة إعلام الأزمة يجب أن تكون جزءاً من الخطة العامة لإدارة الأزمة، أو ملحقاً أساسياً من الملاحق الإضافية للخطة والتى تعد جزءاً أساسياً منها. كما يجب أن تشمل عمليات إعداد سيناريو الأزمة أو الكارثة، صياغة سيناريو لإعلام الأزمة أو الكارثة، والتدريب عليه فى إطار خطة التدريب الشاملة التى تباشر وحدة/ مركز إدارة الأزمة إعدادها ومتابعة تنفيذها.

والخطة الإعلامية هنا تشمل كل ما يتعلق بعمليات الاتصال الأزموى من حيث الكم أو النوع.

وقبل أن نعرض لعناصر خطة إعلام الأزمة، ينبغى الإحاطة بمجموعة من الاعتبارات والحقائق التى تتعلق بعملية التخطيط الإعلامى للأزمات والكوارث، وهى ما يلى:

- إن كل مُنظمة ممثلة فى آلية إدارة الأزمة بها، أو دولة ممثلة فى وسائل إعلامها يجب



أن يكون لديها خطة محددة لمواجهة الأزمات والكوارث، يدرك أبعادها كل العاملين، وسبق التدريب على تنفيذها، وتحديثها بصفة مستمرة.

- للتخطيط الإعلامى لمواجهة الأزمات خصوصية وصعوبة مستمدة ونابعة من خصوصية وصعوبة الأزمات ذاتها والتى تتمثل فى ضيق الوقت، ومشاعر القلق والتوتر وربما الخوف الذى يكتنف الجماهير إبان الأزمات والكوارث.

- ليست العبرة بالخطة الإعلامية الجيدة العناصر على الورق، بل خطة إعلام الأزمة الجيدة هى التى تعتمد على التفكير الإبداعى، وتجنب البيروقراطية، والقدرة على التكيف والاستجابة لتطورات وتداعيات الأزمة المتوقعة وغير المتوقعة، بما يحقق للمتلقى المستهدف الطمأنينة والإحاطة بالحدث والإجراءات.

- يجب أن يفطن مسئولو تنفيذ الخطة الإعلامية إلى أنه فى جو الأزمة المشحون بالتوتر والسرعة قد تقع وسائل الإعلام ومندوبوها فى أخطاء تتعلق بالدقة والوضوح، مما قد يزيد من عناصر الضغط على فريق إدارة الأزمة ذاته.

- تحتاج إدارة الأزمة إعلامياً العمل على سرعة نشر الحقائق، والاعتراف بالأخطاء التى قد تحدث أثناء عمليات مواجهة الأزمة، وإصدار البيانات الدقيقة والسريعة التى توضح الحقائق حرصاً على خلق مناخ صحى يحتوى آثار الأزمة ويعمل على تخفيف حدتها.

١- عناصر خطة إعلام الأزمة:

بداءة لا توجد خطة إعلامية سابقة التجهيز تصلح للتطبيق على كافة الأزمات والكوارث. فالخطط الإعلامية لإدارة الأزمات والكوارث تختلف باختلاف طبيعة ونوع الأزمة أو الكارثة من ناحية، وطبيعة ومسئوليات وإمكانات المنظمة/ الدولة المعنية بها[١].

(١) محمد شومان، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، صـ ٧٥ .

فعلى سبيل المثال تختلف الخطة الإعلامية لمواجهة أزمة إرهابية، عن الخطة الإعلامية لمواجهة مظاهرة، أو لمواجهة زلزال أو بركان، لأن المخاطبين بالرسالة الإعلامية مختلفون فى كل حالة، ومن ثم تختلف أيضاً وسائل الإعلام المستخدمة ومضمون الرسالة الموجهة إليهم.

ومع ذلك فإنه يمكن تحديد عناصر خطة إعلام الأزمة بصفة عامة فيما يلى:

العنصر الأول- تحديد الأزمات المحتملة وأبعادها:

هناك تلازم ضرورى بين خطة إدارة الأزمة أو الكارثة، وبين خطة إعلام الأزمة. فعلى ضوء ما انتهت إليه تحليلات فريق إدارة الأزمة من قائمة بالأزمات والكوارث المحتمل تعرض المنظمة / الدولة لها، وترتيبها تنازلياً وفقاً لدرجة تكرارها وخطورتها، يجب أن يتخذ مسئول إدارة الأزمة إعلامياً هذه القائمة أساساً لخطته الإعلامية.

يضاف إلى ذلك خطوة فرعية أخرى وهى الاطلاع على سيناريوهات إدارة الأزمة التى قام فريق إدارة الأزمة بإعدادها، والتعرف على كل مرحلة من مراحلها، وما تحتويه من بيانات ومعلومات عن كل أزمة أو تهديد يواجه المنظمة، حتى يمكن أن تتم صياغة سيناريو الأداء الإعلامى المصاحب لكل مرحلة من مراحل عملية مواجهة الأزمة أو الكارثة.

فمن المتفق عليه إعلامياً أن تحديد طبيعة ونوع الأزمة ومدى خطورتها والسيناريوهات المتوقعة لكل أزمة يساعد فى التصميم العلمى لكل خطة إعلامية من حيث تحديد أبعادها، وآثارها المتوقعة، ومن ثم تحديد الجماهير ذات العلاقة بالأزمة وكيفية مخاطبتها ونوعية الرسائل المطلوبة(١).

فالأزمات والكوارث تختلف فى أبعادها وأطرافها التى تتأثر بها فيما بينها. فهناك أزمات اقتصادية وأخرى سياسية وثالثة اجتماعية، أو تجمع بين هذه الأبعاد مجتمعة.

(١) المرجع السابق، صـ ٧٨ .

ومن ثم فإن تحديد طبيعة ونوع الأزمات المحتملة يساعد كثيراً فى جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لمخاطبة الجمهور ووسائل الإعلام، وكذلك تحديد مضمون الرسالة الإعلامية المناسبة لكل أزمة، وبالتالى كسب ثقة الجمهور وتأييد الرأى العام، وبالجملة نجاح المنظمة فى مواجهة الأزمة، وتخطى آثارها، والعودة بالمنظمة إلى سيرتها الأولى.

العنصر الثانى- تحديد أهداف الخطة الإعلامية:

لا توجد خطة بلا أهداف تسعى إلى تحقيقها. والخطة الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث فى أى مُنظمة لها أهداف عامة تدور فى حدودها، ولا تخرج تحديداً عن أهداف إدارة الأزمة ومواجهتها، وأهداف خاصة تتحدد وفقاً لنوع وطبيعة وحجم كل أزمة تتعامل معها. ومن الضرورى فى جميع الأحوال أن تكون هذه الأهداف واقعية ومرنة وقابلة للتحقيق، بحيث تضمن الحفاظ على سمعة المنظمة، والدفاع عن مصالحها، من خلال تقديم الأخبار والمعلومات الصادقة للجمهور.

وتدور محاور الأهداف الخاصة لخطة إعلام الأزمة حول تحقيق الأهداف التالية:

- التصدى للأزمة عند وقوعها.. وخاصة فى ساعاتها الأولى بأكبر قدر من الفاعلية والتأثير.

- تفعيل قدرات الاتصال والتعامل مع وسائل الإعلام.

- تخفيف الآثار السلبية للأزمة أو الكارثة وإزالة رواسبها على مستوى كافة أنواع الجمهور.

- إبراز جهود المنظمة فى التعامل مع الأزمة، ودورها فى حماية مصالح الجمهور.

- التعاطف مع ضحايا الأزمة وذويهم.

- أن يكون الإعلام موجهاً لمجتمع الأزمة، بمعنى التأثير فى كل فرد من أفراد المجتمع وتحويله من مجرد متلقٍ للرسالة الإعلامية إلى متفاعل معها ومتجاوب مع عناصرها

ومحقق لأهدافها، من خلال القيام بسلوك معين، فضلاً عن إحداث وحدة فى الفكر العام للمجتمع وصياغة اتجاه عام متفق عليه[١].

العنصر الثالث- تحديد الجمهور المستهدف:

تشير أدبيات الاتصال والإعلام إلى حقيقة أساسية فى مجال الاتصال الجماهيرى، وهى ضرورة تحديد نوعية الجماهير المستهدفة بالرسالة الإعلامية، وذلك لضمان تحقيق أهدافها وتوفير الجهد والنفقات، من خلال البناء الجيد للرسالة، واختيار المداخل وأساليب الإقناع المناسب لعقلية وثقافة المستهدفين بالاتصال، فضلاً عن دورها فى اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

وبصرف النظر عن التقسيم التقليدى الخاص بالجمهور الداخلى أو الخارجى للمنظمة - رغم أهمية هذا التحديد - فإنه يجب أن نضع فى اعتبار عملية تحديد الجمهور، ذلك التقسيم الذى يحددها فيما يلى[٢]:

- المتأثرون بالأزمة مباشرة.
- الذين يمكنهم التأثير على المنظمة.
- المحتمل تأثرهم بالأزمة لاحقاً.
- الذين يحتاجون إلى معلومات.

وبصفة عامة فإن عملية تحديد الجماهير تتم من خلال قاعدة بيانات تملكها المنظمة (إدارة الإعلام والعلاقات) وبحوث مسوح الجمهور، التى تقوم على الخصائص الديموجرافية والتعليمية والاجتماعية والنفسية، وبالنسبة للإعلام الأمنى فى أجهزة الشرطة، فإن هناك معايير أخرى تقوم على الخصائص السياسية أو الجنائية وغيرها

(١) عثمان محمد العربى، **اتصالات الأزمة**، مرجع سابق، صـ ٢٤٥ .

(1) Michael Blan, **Communication out of crisis**, 1st ed. (London: Macmilland Press Ltd., 1998) P.31.

لتحديد نوعية جماهيرها.

ويجب على فريق إعلام الأزمة أن يعد مسبقاً قوائم للاتصال بالجماهير التى تم تحديدها وفقاً للمعايير والأسس السابقة، بحيث تتم عملية إعداد الرسائل الإعلامية التى تتناسب مع مصالح واهتمام كل فئة، وتشمل قوائم الاتصال المسئولين فى الدولة ووسائل الإعلام المختلفة، بما فى ذلك المراسلون الأجانب وكتاب الأعمدة ومقالات الرأى، بالإضافة إلى قادة الرأى فى المجتمع[1].

العنصر الرابع- تحديد الإمكانات المادية والبشرية:

يحتاج التنفيذ الفاعل والمؤثر لأى خطة إلى إمكانات مادية وبشرية تتناسب مع طموح أهدافها. وفى مجال الأزمات والكوارث ينبغى ألا تبخل المنظمة باحتياجات مواجهتها من الإمكانيات المادية والفنية والعناصر البشرية المؤهلة.

وسوف نعرض بالتفصيل فى موضع لاحق (المبحث الثانى من الفصل الثالث) للإمكانات المادية والفنية والبشرية المطلوب توافرها للتعامل مع الأزمات والكوارث إعلامياً.

ويعنينا هنا ومن خلال هذا العنصر أن نشير إلى نقطتين مهمتين وهما:

النقطة الأولى: هى كيفية تشغيل الإمكانيات المتاحة التى توفرها ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، عبر شبكة الإنترنت إلى نوعيات الجمهور المختلفة، وماذا نقول لكل فئة؟.

فبالنسبة للجمهور الداخلى يقتصر الأمر على شبكة الاتصالات الداخلية، ومن خلال فاعليتها ونجاحها يدرك الجمهور الداخلى للمنظمة ماهية الأزمة وأبعادها مما يجعلهم أكثر استعداداً وقدرة على التعامل مع الأزمة بثقة وهدوء.

أما بالنسبة للجمهور الخارجى، فإن الحاجة تستدعى تجاوز إمكانيات شبكة الاتصالات

(١) محمد شومان، إدارة الأزمات، مرجع سابق، صـ ٨٣ .

الداخلية، إلى التعامل مع وسائل الإعلام الجماهيرية لمخاطبة الجمهور الخارجى والرأى العام. الأمر الذى يتطلب تكلفة وجهوداً أكبر.

النقطة الثانية: إنه فى حالات الأزمات والكوارث التى تستحوذ على اهتمامات قطاعات كبيرة من الجمهور، يقابل اهتمام المنظمة (فريق إعلام الأزمة) بأهمية وضرورة الاتصال بالجماهير والرأى العام، اهتماماً أكبر من وسائل الإعلام الجماهيرية لتحقيق السبق الإعلامى، ومن هنا يفترض أن تنشأ علاقة جيدة بين الطرفين - فيما قبل الأزمة - يتفق من خلالها فريق إدارة الأزمة إعلامياً (المنظمة)، مع وسائل الإعلام المختلفة (من خلال مندوبيها) على صيغ مشتركة للعمل والتعاون، أساسها أن الجمهور فى حاجة إلى معرفة أخبار الأزمة من خلال وسائل الإعلام، فيتم التعاون بما يتفق ومصلحة وأهداف كل من المنظمة ووسائل الإعلام لتحقيق رغبة الجمهور فى الإحاطة بما حدث، ومن ثم تحقيق أهداف كافة الأطراف[1].

العنصر الخامس- إعداد الرسالة الإعلامية:

الهدف الرئيسى للخطة الإعلامية هو إحداث التأثير المطلوب فى المتلقى. إن ما نقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما نفعله وخاصة فى الساعات الأولى لوقوع الأزمة.

ويشار هنا إلى نوعين أساسيين من وسائل إعلام الأزمة، **الأولى:** وهى التى يجب أن تنطلق من فريق إدارة الأزمة إعلامياً وتعبر عن استراتيجية المنظمة فى إدارة ومواجهة الأزمة. **والثانية:** هى الرسالة التى تبثها وسائل الإعلام المختلفة إلى الجماهير فى خصوص الأزمة وتداعياتها. والأصل أنه يجب أن تكون الرسالتان متطابقتين. ولكن أحياناً ما يختلف مضمون رسالة وسائل الإعلام، عن مضمون رسالة المنظمة وفى هذه الحالة تحدث البلبلة، وتنتج آثار سلبية يكون لها آثارها السيئة على المنظمة وأسلوب إدارتها للأزمة.

(١) المرجع السابق، صـ ٨٧ .

يضاف إلى ما سبق، أن مناخ الأزمة، وما يحيط به من مخاطر وتهديدات، وضيق وقت يشكل ضغوطاً متعددة على فريق إدارة الأزمة نذكر منها:(١)

- تناقض المعلومات وتعارضها واتساع دائرة الشائعات وتزييف الحقائق.
- صعوبة الاتصالات.
- التركيز على جانب معين من جوانب الأزمة دون الجوانب الأخرى.
- النتائج غير المرغوب فيها والناتجة عن السرعة فى اتخاذ القرارات.

ولتجاوز هذا الموقف، ولضمان حسن الاتصال بالجمهور ينصح خبراء الاتصال والإعلام أولاً باختيار متحدث رسمى لتولى مهمة نقل الرسالة بالمضمون المطلوب إلى الجمهور ووسائل الإعلام (سنعرض تفصيلاً لهذا الدور لاحقاً)، وأن يحرص المتحدث الرسمى على أن يقدم فى ثنايا إجاباته مضامين معينة تمثل استثماراً للجوانب الإيجابية للمنظمة، وتقديم صورة المنظمة كعضو صالح ونافع للمجتمع(٢).

وبصفة عامة هناك شروط ومعايير متفق عليها ومعروفة فيما يتعلق بإعداد رسالة فعالة أهمها(٣):

- إشباع احتياجات الجمهور المستهدف.
- مصداقية المصدر.
- الحدثية أو الفورية.

---

(١) محمد رشاد الحملاوى، **دور الاتصالات فى إدارة الأزمات**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩) صـ ٨٧.

(٢) محمود يوسف، **العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة**، طبعة أولى (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٩) صـ ٥٧ وما بعدها.

(٣) محمود علم الدين، **مصداقية الاتصال** (القاهرة: دار الوزان، ١٩٨٩) صـ ٥٦ - ٥٧ .

- الدقة والموضوعية.
- إبراز الجوانب الإنسانية.
- الغرابة.
- الجاذبية والتشويق.
- الوضوح والضمنية.
- استخدام الاستمالات العاطفية.
- تكرار المضمون مع تنويع الشكل.
- الاعتماد على الصور والرموز.
- مراعاة الوقت أو المساحة ومدى توافر المواد المادية والإمكانات البشرية.

المبحث الثانى

دور الإعلام الأمنى فى مواجهة الأزمات والكوارث

قدمنا فى المبحث الأول من هذا الفصل الأطر النظرية للإعلام الأزموى، فى هذا المبحث، نعرض للممارسة العملية لعملية الإعلام الأزموى، أى كيفية التعامل الإعلامى مع الأزمات والكوارث. ونشير هنا مجدداً إلى أن عملية التعامل الإعلامى مع الأزمات والكوارث هى غاية لكل من فريق إدارة الأزمة للمنظمة أو الدولة، ووسائل الإعلام ذاتها. فكل من فريق إدارة الأزمة ووسائل الإعلام يتجه نحو الأزمة مع اختلاف أهداف كل منهما.

وعلى مستوى المنظمات الأمنية (أجهزة الشرطة مثلاً) يسعى الإعلام الأمنى فى مواجهة الأزمات والكوارث إلى تقديم المعلومات الكاملة والجديدة والمهمة التى تغطى الأحداث والحقائق والأوضاع القانونية التى تحكم الموقف وتتعلق بأمن المجتمع واستقراره، والتى يعتبر إخفاؤها أو التقليل من أهميتها نوعاً من التعتيم الإعلامى، كما أن المبالغة فى تقديمها أو إضفاء أهمية أكبر عليها يعتبر نوعاً من التأثير المقصود والموجه لخدمة أهداف معينة، قد تكون فى معظم الأحوال نبيلة ومدعمة للمصلحة القومية، ولكنها فى النهاية ليست إعلاماً - بالمفهوم العلمى - وإنما هى نوع من الدعاية البيضاء أو التوعية.

ومن المهم أن نشير هنا، إلى أهمية أن يكون هناك توافق بين الأهداف التى ترمى إليها المنظمة أو الدولة فى اتصالها بالجماهير أثناء الأزمات والكوارث، وبين ما تقوم به وتقدمه بالفعل وسائل الإعلام من مادة إعلامية، حتى تصبح أداة فعالة لبناء جسور من الفهم والثقة بين المنظمة والمجتمع بكافة فئاته، أما إذا حدث تنافر وتناقض، فإن الأمور تخرج عن دائرة الصواب ويكون الخاسر فى النهاية هو المجتمع جراء الإدارة السيئة للإعلام

الأزموى.

إن عملية الإعلام الأزموى أحد أركان ودعائم الإدارة الفعالة للأزمات والكوارث، ومن ثم فإنه ينبغى ألا يخضع الإعلام الأزموى - مهما كان مصدره - للتجربة والخطأ، وألا يكون وليد الساعة ورد الفعل، وإنما يجب الإعداد للإعلام الأزموى بنفس القدر الذى يتم به الإعداد لمواجهة الأزمات والكوارث، وأن يتم تدريب مسئولى الإعلام على إدارة خطة إعلام الأزمة، كما يجب أن يتم تدريب الكوادر الإعلامية بوسائل الإعلام المختلفة وفقاً لمنهج علمى منظم.

ونتناول فى هذا المبحث عملية الإعلام الأزموى من خلال الموضوعات التالية:

أولاً- إدارة الإعلام الأزموى.

ثانياً- تنظيم إدارة الإعلام للتعامل مع الأزمات والكوارث.

ثالثاً- الإعلام الأزموى للوقاية من الشائعات.

رابعاً- الإعلام الأزموى والرأى العام.

أولاً- إدارة الإعلام الأزموى:

١- مفهوم الإعلام الأزموى وضوابطه:

يلعب الإعلام بوسائله المختلفة دوره المعتاد فى تغطية الأحداث اليومية، فى ظل الظروف العادية من حيث الإخبار والتثقيف والترفيه والتعليم. وتسعى وسائل الإعلام إلى نقل الحقائق والأخبار من كل مكان، وتضفى عليها أساليبها المختلفة فى التغطية الإعلامية، لتوفير أفضل تغطية للجماهير.

وتؤدى وسائل الإعلام دورها المخطط فى توعية الجماهير، فى الظروف العادية، بالمخاطر المحتملة، وللتنبؤ بالأزمات والكوارث المختلفة، والعمل على عرض البرامج والأفلام التسجيلية أو التوعوية التى تشرح للجماهير كيفية التعامل مع المخاطر أو الأزمات

المتوقعة. ويمكن أن نطلق على ذلك دور وسائل الإعلام فى مرحلة ما قبل حدوث الأزمات والكوارث.

أما عند وقوع الأحداث المهمة أو الأزمات ولاسيما تلك التى تؤثر فى الرأى العام وتستثير فضوله ، يهرع الناس إلى وسائل الإعلام كمصدر أساسى لاستيفاء المعلومات حول مجريات هذه الأحداث وتداعياتها ونتاجها على المستوى المحلى والإقليمى والدولى.

وما من شك فى أن وقوع مثل هذه الأحداث يعطى وسائل الإعلام المحلية والعالمية فرصة التنافس فى تقديم خدمة إخبارية ترقى إلى مستوى الحدث، وتلبى الحاجة القائمة والكامنة فى نفوس الجماهير للتعرف على المزيد من المعلومات المتعلقة بالحدث أو الأزمة. ذلك لأن الإقبال الكبير من الجماهير على وسائل الإعلام يلقى على كاهلها مسئولية كبيرة تحتم عليها أن تتفاعل مع الأحداث ويتفاوت إقبال الجماهير على وسيلة دون أخرى بمقدار ما تقدمه هذه الوسيلة أو تلك من تغطية ناجحة تشبع احتياجات الجماهير.

والتغطية الإعلامية للأحداث والأزمات تمثل حالة استثنائية فى العمل الإعلامى، إذ تستنفر الوسيلة الإعلامية كل طاقاتها، وتحشد كل جهودها لمتابعة الحدث وتقديم تقارير حية عن وقائعه ومستجداته. وهذه الحالة الاستثنائية التى تعيشها وسائل الإعلام فى تغطيتها للأزمات والكوارث كانت مجال بحث ودراسة من قبل الباحثين والمتخصصين فى الإعلام بشكل عام، والإعلام السياسى بشكل خاص، واصطلح على تسمية هذه الدراسات بـ (إعلام الأزمات)، ذلك لأن هذه الدراسات تتناول الوظائف التى تؤديها وسائل الإعلام أثناء تغطيتها لمثل هذه الأحداث، ومعوقات التغطية الإعلامية (مثل امتناع المؤسسات أو رقابة الحكومات على المعلومات)، والآثار السياسية والاجتماعية الناتجة عن التغطية الإعلامية لهذه الأحداث.

وتحكم وسائل الإعلام- بصفة عامة - مجموعة من الضوابط التى يجب أن تلتزم بها إبان التعامل مع الأزمات والكوارث[1]:

- الالتزام بالدقة وعرض الحقائق للجماهير، بموضوعية دون تهويل.
- الاهتمام بعرض وجهة النظر الرسمية للمنظمة أو للدولة التى تساعد على تهدئة الرأى العام.
- الاعتراف بالأخطاء التى قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والإغاثة.
- سرعة نشر الحقائق اللازمة لخلق مناخ صحى يحتوى آثار الأزمة ويعمل على تخفيف حدتها.

٢- أهمية البعد الإعلامى فى إدارة الأزمة:

أكدنا فى أكثر من موضع فى هذه الدراسة على الاتجاه الذى يشير إلى تزايد أهمية البعد الإعلامى فى إدارة الأزمة. ولعل هذه الأهمية تتعاظم فى الزمن المعاصر بسبب تصاعد الدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى المجتمع من خلال تقديم المعلومات، وشرح الأحداث، وبناء الوئام الاجتماعى، وتخفيف حدة التوتر والقلق، ومن ناحية أخرى بسبب الاندفاع الجماهيرى نحو هذه الوسائل لإشباع نهمها وتعطشها للمعرفة والوقوف على تطورات الأحداث، وذلك ما يفسر حقيقة أن ظروف الأزمة تتميز دائماً بالاستخدام المكثف لوسائل الإعلام المختلفة.

ويمكن أن نجمل أهمية البعد الإعلامى للأزمات فى الأسباب التالية:

أ- تعدد وسائل الإعلام وقوة تأثيرها:

يتميز الإعلام المعاصر بالكثافة والتنوع، مما أدى إلى شدة المنافسة فيما بين وسائل الإعلام للاستئثار بالفرد، وتزايد جهودها لتقديم رسائل مبتكرة ومتطورة وجذابة، قادرة

(١) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية**، مرجع سابق، صـ ٣٧ .

على أن تنافس، وأن تصل وأن تؤثر[1].

وقد مكن هذا التطور وسائل الإعلام من أن توجه رسائلها على مدار الساعة، إلى المكان الذى تريد، وفى الوقت الذى تحدد، وإلى الجمهور الذى تستهدف، بغض النظر عن الفواصل الجغرافية أو اعتبارات السيادة الوطنية، أو التشريعات القانونية، فمن خلال السماوات المفتوحة، وبفعل وقدرات الأقمار الصناعية، باتت وسائل الإعلام نوافذ متاحة لكل فرد لأن يعلم بالحدث وأبعاده ومن اكثر من مصدر.

ب- المناخ السيكولوجى (النفسى) للأزمة:

الأزمة - كما سبق أن عرضنا - موقف استثنائى معقد، يخلق مناخاً نفسياً يحوطه التوجس والتوتر، ويتميز بالسمات التالية:

- الإحساس بنوع من التوتر والخوف، كرد فعل لعنصرى التهديد والخطر المصاحب للأزمة، مما يشد انتباه الفرد، ويستدعى استجابات وردود أفعال، مما يبرز الحاجة للأمن والاحتواء.
- البحث عن إجابة عن سؤال محورى.. ماذا حدث؟ والتعطش المصاحب له لمزيد من المعلومات والأخبار، ولماذا حدث؟

  وماذا تم من جهود؟ وهل توقف الحدث الأزموى أم ما زالت تداعياته فى تصاعد؟.
- ضعف مقاومة الناس، مما يؤدى إلى التأثر بأى أقوال أو مواقف أو رسائل إعلامية مغرضة أو غير واعية.
- تزايد التعرض لوسائل الإعلام (مقروءة ومسموعة ومرئية) محلية ودولية، كما تصبح الأزمة موضوع مناقشات وحوارات الأفراد.

(١) أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ٦٨ - ٧١ .

ج- تزايد دور وسائل الإعلام فى تكوين المعارف والقيم:

الأصل أن التجربة الشخصية هى الوسيلة الأساسية التى يكتسب من خلالها الفرد منذ مولده مجموعة القيم والمعارف التى تسهم فى تكوين شخصيته. أما الآن، فى عصر التكنولوجيا والاتصالات، فإن وسائل الإعلام - وليس التجربة الشخصية المباشرة - هى الأساس لتكوين معارف وقيم وآراء الناس، وبالتالى لتحديد اتجاهاتهم ومواقفهم، ومن ثم سلوكهم.

ويترتب على ذلك عدة حقائق ينبغى وضعها فى الاعتبار عند إدارة الأزمة الإعلامية وهى:

- إن الإعلام هو خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة حيث تمكنها التقنيات الحديثة من التعامل مع الأزمة منذ مراحلها الأولى، بعكس البحث أو الكتاب أو الفيلم الذى بحكم طبيعته يحتاج لزمن أطول للتعرض للأزمة ومعالجتها.
- تصبح وسائل الإعلام طرفاً فاعلاً فى المستويات المختلفة لإدارة الأزمة. حيث يتوارى فى الكثير من الأزمات الدور السياسى أو الدبلوماسى، وتتقدم وسائل الإعلام فى المراحل المختلفة لمواجهة الأزمة (التشخيص - وضع الاستراتيجيات - التنفيذ - استخلاص الدروس والعبر).
- تجذب (الأزمة) بمجرد حدوثها - اهتمام وسائل (الإعلام)، وبالتالى تجذب اهتمام (الرأى العام)، ويلاحظ الاستخدام المكثف لوسائل الإعلام أثناء الأزمات.
- أثناء الأزمات تصبح وسائل الإعلام مسئولة عن: تقديم المعلومات، وشرح الأحداث، وبناء الوفاق الاجتماعى، وتخفيف التوتر والقلق.
- التغطية الإعلامية للأزمة تمثل حالة استثنائية فى العمل الإعلامى. حيث تستنفر كل وسيلة إعلامية كل طاقاتها، وتحشد كل جهودها لمتابعة الحدث، لأداء وظائفها فى

مواجهة الأزمة (إعلام الأزمات).

٣- الدور الذى تلعبه وسائل الإعلام الأزموى:

فى إطار مفهوم الإعلام الأزموى، وأهميته المتصاعدة فى إدارة الأزمات والكوارث، يتعين أن تضطلع وسائل الإعلام بدورها، وأن يحيط مسئول إدارة الأزمة إعلامياً بالدور الذى يجب عليهم القيام به إبان الأزمات والكوارث، والذى يمكن أن يتضمن ما يلى:

- فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والشمول الذى يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوراتها وآثارها المختلفة.
- الاهتمام بتنوع فنون الاتصال الإعلامى من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمة وتطوراتها.
- الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية الإعلامية (وخاصة بالتليفزيون) بما يفسر أسباب الأزمة وأبعادها وتحديد كيفية التعامل معها.
- الالتزام بعرض الحقائق، ورفض مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هى الرابطة بين صانعى القرار فى الأزمة والمسئولين عن التعامل معها، وبين الرأى العام.
- الاهتمام بالنقل من موقع الأحداث، وإجراء الحوارات مع الشهود والمسئولين والشخصيات الرسمية، وكذلك الخبراء والسياسيين والنخب لربط المعلومات بعضها ببعض، ومساعدة الرأى العام على تكوين رأى تجاه الأزمة.
- جذب انتباه المشاهد، أو المتلقى باستحداث طرق وأساليب التناول الإعلامى، لكسب رهان السباق مع وسائل الإعلام الأجنبية وقت الأزمات والكوارث.

ثانياً- تنظيم إدارة الإعلام الأزموى للتعامل مع الأزمات والكوارث:

١- فريق إدارة الأزمة إعلامياً:

تكون القيادة الإعلامية - ضمن مركز إدارة الأزمة - مسئولة عن تحديد وتكوين فريق إدارة أزمة إعلامية يتولى مسئولية تنفيذ الدور المحدد للإعلام من الاستراتيجية العامة للمواجهة. ويكون هذا الفريق متضمناً للممثلين عن القيادات الإعلامية والمؤسسات الإعلامية وبعض الخبراء المتخصصين فى مجال الإعلام.

يقوم فريق إدارة الأزمة إعلامياً بوضع الأطر العامة التى تحدد كيفية التعامل إعلامياً مع الأزمات على النحو التالى:

- نوعية وحجم كل أزمة.
- طبيعة وموقف النظام السائد.
- نوعية النظام الإعلامى السائد.
- نوعية وحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستراتيجية العامة التى سبق صياغتها لإدارة الأزمات.

وتتحصر مهام فريق إدارة الأزمة إعلامياً فيما يلى:

- أن يكون أعلى سلطة إعلامية لإدارة الأزمة ومرجعيتها الأساسية، وأن يكون همزة الوصل بين مركز إدارة الأزمة ووسائل الإعلام المختلفة.
- أن يضع الخطط والبرامج لإدارة الأزمة وفقاً لكل مرحلة من مراحل تطورها.
- التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة فيما يتعلق بخططها وبرامجها فى إدارة الأزمة وبما يتفق مع خصوصية كل وسيلة، ونوعيتها والأثر المطلوب منها.
- تحديد نوعية وخصائص الخطاب الإعلامى الموجه للجماهير بكافة نوعيتها، والمعنية

بالأزمة على وجه الخصوص.

- أن تحدد الموارد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الخطط والبرامج التى تم اعتمادها.
- المتابعة الدقيقة لإعلام الأطراف الأخرى وتحليل مضمونها لوضع الخطط الكفيلة بمواجهتها.
- المتابعة المستمرة لتطورات الأزمة والقرارات التى اتخذت فى مواجهتها لتأكيد الخطط الإعلامية أو إجراء التعديلات اللازمة بالتنسيق مع مركز إدارة الأزمة وتحت إشرافه.
- المساهمة فى عرض وجهات النظر التى تدعم القيادة السياسية وتعمق رؤيتها.
- التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمة إعلامياً فى كل مرحلة وإزاء كل تطور.
- اختيار متحدث رسمى كفء، وقادر على التعامل بموضوعية، وعدم انفعال أمام وسائل الإعلام، مع تحديد التصريحات الرسمية والجوهرية، بدقة ووضوح، مع ضمان التزام وسائل الإعلام بإذاعتها كما هى.

٢- دور وسائل الإعلام فى التعامل مع الأزمات والكوارث:

تركز بعض الدراسات الإعلامية على تحليل المراحل التى تمر بها التغطية الإعلامية للأزمات، وتؤكد هذه الدراسات على وجود ثلاث مراحل تمر بها التغطية الإعلامية فى مثل هذه الأحداث وهى:

أ- مرحلة التغطية العشوائية:

حيث تكون الجهود المبذولة لتغطية الحدث متناسبة والبدايات الأولى لوقوعه، أى أن الوسيلة الإعلامية. لم تصل بعد إلى مستوى التنسيق المتكامل والعمل المنظم لتغطيته، كأن يكون فى موقع الحدث طاقم مكلف بتقديم المعلومات الكاملة على مدار اليوم كله.

والسبب فى ذلك هو أن الحدث أو الأزمة ما تزال فى مراحلها الأولى، ولم يبلغ سيناريو تسلسل الأحداث ذروته التى تستقطب كل اهتمام الوسيلة الإعلامية بل إن اهتمام الوسيلة الإعلامية يكون مقسماً على هذا الحدث وغيره من الأحداث التى تقع فى أماكن أخرى من العالم.

ولذلك فإن التسلسل الدرامى للحدث وتصدره لأهم الأنباء فى النشرة الإخبارية يتفاوت بحسب ما يستجد من أنباء تستحق الصدارة فى برامج الأخبار.

ب- مرحلة التغطية المنظمة:

سرعان ما تستشعر وسائل الإعلام أهمية الحدث أو الأزمة، وتوجه أطقم من الفنيين والإعلاميين إلى موقع الحدث للعمل على بث الأخبار أولاً بأول والتعليق عليها. وهذه هى التعبئة المنظمة التى تستنفر فيها الوسيلة الإعلامية كل الطاقات، وتبذل كل الجهود، وتسخر كل الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية. وتصل التغطية الإعلامية فيها إلى أعلى درجات التنسيق المنظم والعمل المتكامل الذى يرقى إلى مستوى الحدث.

ويلاحظ أن وكالات الأنباء المحلية والدولية قد أحرزت تقدماً هائلاً فى هذا المجال، والمثال على ذلك ما حققته محطة CNN من تطور فى الخدمة الإعلامية التى كانت تقدمها لكل شعوب الأرض أثناء حرب تحرير الكويت فى يناير ١٩٩١، والذى جعل منها النافذة التى يطل منها الناس ليروا الأحداث كأنها تجرى على أبواب بيوتهم. ليس هذا على مستوى الشعوب وعامة الناس، بل كان على مستوى القادة وصناع القرار السياسى أيضاً.

حتى قيل أن حرب الخليج الثالثة كانت أكبر عمل عسكرى يحظى بأكبر تغطية إعلامية فى القرن العشرين.

ومنذ ذلك التاريخ أصبحت محطة CNN نموذجاً أمثل لما ينبغى أن تكون عليه التغطية الإعلامية فى أوقات الأزمات، الأمر الذى جعل منها مصدراً لا غنى عنه فى استقاء



المعلومة والخبر حتى بالنسبة لكبار القادة والساسة.

وقد استطاعت الفضائيات العربية أن تلعب نفس الدور وخاصة قناة الجزيرة، والعربية، إبان حرب الخليج الثالثة (أبريل ٢٠٠٣) الأمر الذى أدى إلى شكوى الولايات المتحدة الأمريكية من أساليب تناولها للحدث، وتعارضه مع استراتيجيتها.

ج- مرحلة التكيف مع واقع ما بعد الحدث:

تتزامن هذه المرحلة مع مرحلة ما بعد الأزمة وفيها تتكيف وسائل الإعلام مع هذه المتغيرات الجديدة، وسرعان ما تتبنى استراتيجية جديدة تتناسب مع ما آلت إليه الأمور فى مجتمع الأزمة.

فبعد أن كانت الوظيفة الأساسية لوسائل الإعلام هى متابعة الإيقاع السريع للأحداث فى أوج ذروتها وغليانها ومعايشتها ساعة بساعة من أجل تقديم صورة حية، وفورية للجماهير نجد أن هذه الوظيفة انتقلت من مجرد "**وصف الأحداث إلى المشاركة فى صياغة الواقع الجديد الذى أفرزته أحداث المنطقة**" وأن تتكيف مع واقع ما بعد الأزمة، وهو تكيف يتجاوز الوصف إلى المشاركة فى تهيئة الرأى العام لتقبل الوضع الجديد.

والاستراتيجية الجديدة للممارسة الإعلامية فى هذه المرحلة تعتمد على المسئولين والمتخصصين أكثر من اعتمادها على المراسلين الذين ينتقلون من موقع إلى آخر لوصف الحدث فى مرحلة الذروة.

ولذلك تلجأ وسائل الإعلام إلى استضافة القادة المعنيين بالأزمة للتعليق على النتائج التى أفرزتها، والحديث عن القرارات التى اتخذت لمواجهتها. كما تعمد وسائل الإعلام أيضاً إلى استضافة المتخصصين فى الأمن والسياسة والإعلام والاجتماع للتعليق على واقع ما بعد الحدث، والمشاركة فى بلورة المفاهيم الجديدة لهذا الواقع وتقريبها للرأى العام ومساعدته على تقبلها، أما من الناحية العملية والميدانية فإن على وسائل الإعلام القيام بما يلى:

- سرعة ومصداقية المعالجة الإعلامية للأزمة، بلا تهويل أو تهوين.
- نشر الوعى بصفة دائمة لمواجهة الأحداث والأزمات.
- المحافظة على تماسك الجبهة الداخلية، دون إيحاء إلى التراخى.
- إعلام الجماهير عن الأزمة فور وقوعها وتحديد أثرها على المتلقى.
- استمرارية دور الإعلام خلال تطور الأحداث.
- توفير المعلومات حول الأزمة، وتقديم الرأى الآخر من خلال إعلام النخبة والمتخصصين.
- العمل على تعظيم قيمة المشاركة لدى الجماهير فى مواجهة الأزمات والكوارث قبل نشوئها، وغيرها من قيم الولاء والانتماء والتضحية التى يمكن حشدها أثناء مواجهة الأزمات.
- الرد على الشائعات التى تظهر أثناء الأزمات، بنشر الحقائق وتكرارها بما يفقدها مصداقيتها وتأثيرها.

ويتحقق ذلك من خلال الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة، وبالدور المرسوم للإعلام فى مجمل عملية المواجهة.

ويمكن إنجاز ذلك على ثلاث مراحل متتالية وهى:

أ- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهى مرحلة تأسيسية مهمة يتم خلالها تحقيق ما يلى:

● إذا كانت الأزمات ليست وليدة ذاتها، ولكنها مجموعة من العوامل والأسباب، فإنه من الضرورى أن تلتزم وسائل الإعلام بتقديم حجم (كم) معرفى شامل ومتنوع يغطى الجوانب المختلفة للأزمات المحتملة. على أن يتم ذلك بطريقة إعلامية مقنعة ومؤثرة.



- أن تتبنى وسائل الإعلام منهجاً تحليلياً - نقدياً يتناول الأبعاد المختلفة للأزمات، وأسبابها، ويلقى الضوء على دور كافة الأطراف فى مواجهتها.
- تشمل مرحلة التأسيس لإدارة الأزمة إعلامياً أيضاً فضلاً عن الحسم المعلوماتى والفكرى، حسماً للبعد اللغوى للأزمة وذلك بتحديد المصطلحات السياسية والعسكرية والجغرافية ... إلخ مع تعميمها والإشراف على استخدامها فى وسائل الإعلام المختلفة.

ب- مرحلة إدارة الإعلام أثناء الأزمة:

وهى مرحلة انفجار الأزمة واللهفة الجماهيرية على وسائل الإعلام للحصول على مزيد من الأخبار والمعلومات حول الأزمة، وهنا يجب أن تحرص الإدارة الإعلامية للأزمة على تحقيق ما يلى:

- التنسيق والاتصال بغرفة إدارة الأزمات.
- التعبئة الشاملة لجميع العاملين بآلية إدارة الأزمة إعلامياً على مدار الساعة.
- الارتباط المستمر بكافة وسائل الاتصال.
- المتابعة الدقيقة والمستمرة لميدان الصراع، ومواقف أطراف الأزمة، وتطوير الخطط الإعلامية وفق تطور الأزمة، وذلك كله بالتنسيق مع وسائل الإعلام من جهة، وفريق إدارة الأزمة من جهة ثانية.
- المتابعة المستمرة لإعلام الخصم وتحليل مضمونه، وتحديد سبل الرد عليه، بهدف تخفيض آثاره، وتحصين الرأى العام من مخاطره.
- السهر على تطبيق الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة، مع مراعاة التغيرات الحاصلة، ومرونة استخدام البدائل.
- الإشراف على حسن تحقيق الاستخدام المتكامل لوسائل الإعلام والحرص على

الاستفادة من الخصائص الآنية لكل وسيلة.

- الحرص على مراقبة الجماهير المستهدفة، وكيفية استقبالها للخطاب الإعلامى.
- الحرص على إنتاج خطاب إعلامى موجه للأطراف الخارجية يتناسب مع مواقفها، وقادر على التأثير فيها، ومواكبة التطورات التى تحدث فى مواقف هذه الأطراف.
- إجراء عملية تقييم جدوى للممارسة الإعلامية - كلما أمكن ذلك - وبما يتناسب مع خصوصية كل وسيلة، وطبيعة الجمهور المستهدف.
- يجب ألا تنسى القيادة الإعلامية للأزمة فى خضم التركيز على متابعة التطورات اليومية، أهمية إعداد الرأى العام لنتائج الأزمة.

ج- مرحلة إدارة الإعلام بعد الأزمة:

الأزمة تترك آثارها العميقة على مختلف جوانب الحياة، والأزمة لحظة فى سباق، وإذا كانت الأزمة قد خفت أو انتهت، فإن السباق يظل مستمراً، وبالتالى تظل آثارها مستمرة.

وهنا ينبغى إنجاز ما يلى:

- عدم التوقف فجأة عن تناول الأزمة. فعلى الرغم من تراجع أهمية الأزمة على أجندة الأحداث، يجب التدرج فى تخفيف درجة التركيز عليها حتى لا نترك الجمهور فى فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس، بالاعتماد على الكوادر الإعلامية وقادة الرأى والمتخصصين، ومن شأن ذلك أن يسهم فى ترسيخ التأثير الذى استهدف فى المرحلتين السابقتين.
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلامياً.

٣- الإعلام الأمنى فى مواجهة الأزمات:

أثناء الأزمات الأمنية والكوارث، يصبح الإعلام الأمنى المصدر الأساسى للمعلومات التى



تحتاج إليها وسائل الإعلام الجماهيرية، ومن ثم يجب أن يعمل وفق خطة إعلامية دقيقة لإدارة الأزمة الأمنية.

ولذلك فمن المهم أن يضع مسئول الإعلام فى المنظمات الأمنية خطة وعدة بدائل لمواجهة الأزمات التى من المحتمل مواجهتها.

وإدارة الأزمة الأمنية - وفى العصر الحديث - لم تعد مسئولية جهاز بعينه، بل هى مسئولية كافة القطاعات الأمنية مجتمعة، نظراً لسرعة التأثير الحدثى وامتداده إلى كافة مناحى الحياة.

ويتعدى الأمر أحياناً نطاق الأجهزة الأمنية كلها فى مجال تحديد مسئولية المواجهة للأزمة الأمنية، إلى غيرها من بقية أجهزة الدولة من سياسية واجتماعية واقتصادية وإعلامية وعسكرية ودينية، فارضة عليها كلها ضرورة التضامن فى إطار خطة متكاملة تهدف فى النهاية إلى حسن مواجهة تلك الأزمة بشكل عاجل وفعال.

والإعلام الأمنى مسئول مسئولية كبرى فى مواجهة الأزمة الأمنية، حيث تستنفر إمكاناته وتتركز جهوده، ليصبح المصدر الأساسى للمعلومات التى تحتاج إليها وسائل الإعلام الجماهيرية، ويعمل وفق خطة إعلامية دقيقة لإدارة الأزمة الأمنية.

وإذا كان دور الإعلام الأمنى فى الظروف العادية مهماً، فإن دوره إبان الأزمات يكاد يكون رئيسياً، ويذكر أن نشأة الكثير من إدارات الإعلام فى المنظمات الكبرى إنما تحقق على إثر أحداث غير عادية أو أزمات أو كوارث دفعت إلى التفكير فى إنشاء هذه الإدارات، وأصبحت عضواً أساسياً بعد ذلك فى معالجة ومواجهة الأزمات.

وإذا كان إعداد خطة عمل الإعلام الأمنى فى الظروف العادية أمراً ممكناً وسهلاً، فإن إعدادها لمقابلة الأزمات يكاد يكون شيئاً يقترب من الرجم بالغيب. فعندما تقع الأزمة لن يكون هناك وقت لتخطيط كيفية مواجهة الموقف على أسس مختارة بعناية.

ولذلك فمن المهم أن يضع مسئول الإعلام فى المنظمة خطة أو عدة خطط متنوعة لمواجهة الأزمات التى من المحتمل مواجهتها، على أساس القاعدة الذهبية فى هذا المجال وهى مواجهة السيناريو الأسوأ.

ويجب فى أثناء ذروة الأزمة الأمنية أن تراعى إدارة الإعلام الأمنى مجموعة من الاعتبارات المهمة، وهى تنقسم إلى فئتين، الأولى خاصة بالتعامل الفنى مع الأزمة، والثانية خاصة بدور رجال الأمن فى موقع الحدث.

أ- الاعتبارات الفنية أثناء الأزمة:

- فى حالة وجود مندوبى الصحافة يجب مقابلتهم بكياسة وبنوع من المجاملة وعدم صدهم بعنف أو منعهم من الدخول بالقوة وعمل كل ما من شأنه تسهيل مأموريتهم فى الحصول على حقائق الموقف حسب التعليمات الصادرة من الإدارة المختصة.
- عند السماح للصحافة بمواجهة المتحدث الرسمى أو أحد المسئولين ينبغى عدم اللجوء للحدس والتخمين ولكن ذكر الحقائق فقط فى أقل كلمات ممكنة ويستحسن تحديد شخص واحد للقيام بهذه المهمة وغالباً ما يكون هو مدير الإعلام الأمنى فى حالة وجوده أو أحد كبار المسئولين فى حالة الأحداث الكبرى.
- البعد عن أسلوب التعاطف والمبالغات فى المجاملة لأهالى المصابين فى حالة الإصابات البشرية، ويكتفى فى المرحلة الحرجة الأولى بذكر الاسم وذكر جهود الدولة لعمل اللازم لعلاج الموقف.
- عدم إعطاء الانطباعات الشخصية أو القفز إلى الاستنتاجات بالنسبة لسبب الحادث أو الآثار المترتبة عليه.

ب- الاعتبارات الخاصة بموقع الحدث:

- يكون على رجال الأمن فى أثناء الأزمات عبء كبير ولذلك فإن عمل نوع من التدريب



لهم للتعامل مع الجهات الخارجية فى مثل تلك الحالات يعتبر أمراً مرغوباً، وخصوصاً أن هؤلاء المسئولين سيكونون أول من يواجه أجهزة الإعلام وأول من ستوجه إليهم الأسئلة.

- لا يجب السماح لمندوبى أجهزة الإعلام بالدخول إلى موقع الحدث إلا بعد إعطائهم التعليمات بذلك من الجهات المختصة مع تحديدها، وينبه على رجال الأمن بضرورة أخبار المندوبين الصحفيين بذلك فى حزم وأدب فى نفس الوقت.
- فى حالة محاولة المصورين التقاط صور من خارج المواقع لا ينبغى لأفراد الأمن التعرض لهم بالمضايقة أو محاولة المنع أو الاستيلاء على الأفلام أو أجهزة التصوير حيث إن هذا من شأنه خلق تيار عدائى ضد الأمن فى الصحافة غالباً ما ينعكس على طريقة كتابتهم عن الحادث فى صحفهم، وهو الأمر الذى تتحاشاه إدارة الإعلام الأمنى فى المقام الأول.
- على مسئولى الأمن استخدام اللياقة إلى جانب خبراتهم الشخصية فى التعامل مع الصحفيين الذين يحتمل أن يثيروا المشاكل، والذين يسعون إلى الإثارة الصحفية أو الخبطات الصحفية، وذلك بإيضاح الحقائق لهم بقدر الإمكان وبأبعادها الحقيقية.

وأخيراً هناك إشكالية مهمة تظهر بوضوح إبان الأزمات وذلك على خط العلاقة المتبادلة بين المسئولين ورجال أو أجهزة الإعلام. وتتمثل هذه الإشكالية فى قضيتين مهمتين:

القضية الأولى: أنه فى أوقات الأزمات والكوارث تزداد رقابة الحكومات أو الجهات ذات العلاقة على مصادر الأخبار والمعلومات. وهى قضية جدلية قديمة حديثة فى آن معاً.

فبينما يرى الطرف الأول ضرورة أن تبقى هذه المصادر تحت الرقابة، يرى الإعلاميون أن من حق الرأى العام أن يتعرف على حقيقة ما يجرى.

وبغض النظر عن أحقية كل من الطرفين فى التمسك بدعواه فإن هذه الإشكالية

موجودة وواقعة. ولم تصل إلى حل حاسم حتى الآن، وما زال مندوبو الصحف ومراسلو التليفزيون ووسائل الإعلام الأخرى يحاولون الوصول إلى مصادر المعلومات بطريقتهم الخاصة، ويطالبون بقدر أكبر من الحرية فى التحرك بين موقع الأحداث أو الأزمات من أجل الحصول على المادة الإعلامية، وعلى الجانب الأخر يظل المسئولون على موقفهم وهو ضرورة أن يكون هذا التحرك تحت إشراف مسئولى الإعلام لديهم، الذين يشرفون على كل ماله علاقة بالحدث أو الأزمة، وبالطبع فإن هؤلاء المسئولين يعملون على الفرز الدقيق للأخبار والمعلومات، وتقرير ما يصلح وما لا يصلح للنشر، فى حدود الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة.

القضية الثانية: وهى أنه فى خضم التسابق المحموم من مراسلى الصحف والإذاعات ومحطات التليفزيون من أجل تقديم تغطية إعلامية فورية ومتتابعة للحدث أو الأزمة فى مرحلة الذروة، نجد أن هؤلاء المراسلين يقعون من حيث لا يشعرون أو يشعرون فى شرك الدعاية المنحازة لأحد الأطراف المتنازعة.

ذلك لأنهم أثناء تأديتهم لمهامهم يجدون أنفسهم مستخدمين كوسيلة دعائية.

والخلاصة أنه فى ظل تعذر حصول وسائل الإعلام على الأخبار الصحيحة والمعلومات الصادقة من مصادرها الأصلية بسبب فرض الرقابة الصارمة من الجهات المختصة على هذه المصادر، فإن مراسلى المؤسسات الإعلامية يصبحون وسيلة دعائية تنفذ استراتيجيات دعائية لمصلحة أحد الأطراف المتنازعة فى الأزمة أو الحدث.

ثالثاً- الإعلام الأزموى والوقاية من الشائعات:

الشائعة سلوك اجتماعى، توجد فى كل المجتمعات الإنسانية وهى ككل سلوك، تصدر عن دافع، وتهدف إلى غاية، وتنطبع بالطابع المميز للمجتمع الذى تظهر فيه، ولذلك فهى وليدة مجتمعنا، ومرآة عاكسة لظروفه الاجتماعية والنفسية والسياسية والاقتصادية.

وتميل الشائعة إلى الانتشار فى أوقات الأزمات التى يواجهها المجتمع، وتتناول الاشخاص أو الأحداث، وكل ما يمثل أهمية لأفراد المجتمع فى ظل غموض المعلومات عن هؤلاء الاشخاص أو تلك الأحداث ووفقاً لذلك تتميز الشائعات بعدة خصائص:[1]

- إنها صورة من صور التواصل تستخدم القناة غير النظامية من الفم إلى الإذن، وهى وسيط يتعارض على وجه الخصوص مع دوام النص المكتوب (أى أنها متغيرة).
- إنها تقدم محتوى إعلامياً عن فرد أو حدث.
- إنها تعبر عن حاجات الأفراد وتلبيها فى الوقت نفسه.

وعلى الرغم من خطورة الشائعات وآثارها القاتلة أو المدمرة، فإنه لا يمكن لأى مجتمع من المجتمعات أن ينجو من وجودها والبرء منها بصفة مطلقة، لذلك كانت محلا للدراسة والتحليل من قبل العلماء والخبراء منذ عقود زمنية طويلة، مما أوجد زخما كبيراً يتناول مفهوم الشائعة وشروط انتشارها، وانعكاساتها على المجتمع، وكيفية مقاومتها.

ومع ذلك يمكننا القول بأن دراسات الشائعات وبحوثها المختلفة نشأت وتطورت فى أحضان علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، وحديثا علم الإعلام، ولكنها كلها انطلقت من فرضية أساسية تربط بين (الحرب النفسية والشائعات) ولا سيما فى أعقاب الحربين الأولى والثانية خلال القرن الماضى.

١- ماهية الشائعات:

يعتبر كل من جولدن ألبورت، وليوبو ستمان من أوائل الباحثين الذين تعرضوا لمفهوم الشائعات وتأثيرها ولاسيما أثناء زمن الحرب، وفى كتابهما سيكولوجية الشائعة يعرفاها أنها:

---

(١) ميشال لويس روكيت، **الشائعات**، ترجمة وجيه أسعد (دمشق: دار البشائر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤) ص ١٤ .

"اصطلاح يطلق على رأى موضوعى معين مطروح كى يؤمن به من يسمعه، وهى تنتقل عادة من شخص إلى آخر عن طريق الكلمة الشفهية دون أن يتطلب ذلك مستوى من البرهان أو الدليل"(١)

بينما يذهب آخر بأنها "موضوع خاص يتناوله الأفراد بواسطة الكلمات بقصد تصديقه أو الاعتقاد بصحته دون توافر الأدلة اللازمة على حقيقته (٢)

وهى "الترويج لخبر مختلق من أساسه يوحى بالتصديق، أو المبالغة بسرد خبر قد يحتوى على جانب محدود من الحقيقة "(٣)

وهكذا يبدو من التعاريف المختلفة للشائعة وجود ثلاثة عناصر أو أركان أساسية لقيام الشائعة وهى:

خبر يجذب انتباه الناس:- وغالباً ما يتناول هذا الخبر موضوعاً خاصاً بشخص أو جهة، يكون الحديث حوله محل اهتمام الناس.

لا يحتاج إلى برهان أو دليل:-

أو أن يكون البرهان غير واضح، ويستمر ترديدها - أى الشائعة - حتى يكاد يصدقها الكثير من الناس، وتأخذ فى النهاية أسلوباً معيناً فى الترويج أو التناقل، فيقول الناقل الأول:

"إنهم يقولون ...."

أو "سمعت من مصدر مسئول ...."

(1) Allport Gw and postman Leo ; **The Psychology of Rumor** , New York 1948 pp Ix,x,xI.

نقلا عن: صلاح نصر ، **الحرب النفسية: معركة الكلمة والمعتقد**، الجزء الأول (القاهرة، بدون الناشر ١٩٩٦) ص ٣٠٢ .

(٢) حامد زهران، علم النفس الاجتماعى، الصفحة السادسة (القاهرة : عالم الكتب، ٢٠٠٩)صـ٤٩٨ .

(٣) محمد شفيق، **القيادة والحرب النفسية**: مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد الرابع يناير ٢٠٠١ ، ص ١٧٩ .

أو "لدى أخبار مؤكدة بأن ...."

أو "يقال أن ...."

أو "سمعت أن ...."

وعموماً يمكن تحديد ماهية الشائعة من خلال المفاهيم التالية:

- **وصفها**: تتسم الشائعة بصفة التناقض، فقد تبدأ هامسة، أو عاصفة وقد تكون مسالمة تطرح تفاؤلاً بالمستقبل، أو مدمرة تحمل معانى الحقد والكراهية وهى غالباً مؤقتة تنتشر فى الظروف الملائمة لها وتختفى بزوال هذه الظروف.

- **محلها**: أشخاص مثل: رئيس دولة، أو رجال الحكومة أو فنانين أو لاعبى الكرة، وقد يكون محلها الأسعار، أو مناصب معينة ، أو موضوعات اقتصادية ... إلخ.

- **شكلها**: تنتقل الشائعة من خلال كلمة شفهية، أو نكتة ، أو حركة تعبيرية، والثرثرة والقذف والنوادر والطرائف... إلخ

- **قانونها**: تزداد شدة الشائعة كلما أجتمع فيها (الأهمية) و(الغموض) والأهمية هنا هى أهمية الموضوع بالنسبة للمرسل والمستقبل، والغموض هو غموض الأدلة الخاصة بموضوع الشائعة(١).

---

(١) حاول كل من ألبورت وبوستمان أن يضعا قانوناً أساسياً للشائعة فى شكل معادلة جبرية ووصلا إلى أنه من الممكن وضع معادلة عن شدة الشائعة على النحو التالى: شدة الشائعة= الأهمية × الغموض – صلاح نصر، الحرب النفسية، مرجع سابق، ص ٣١٦ .

ويضيف الدكتور/ محمد كمال القاضى لهذا القانون إضافة جديدة بالمناقشة، حيث يقترح أن يكون قانون الشائعة الجديد هو:

قوة الشائعة: (الأهمية × الغموض) + (زمن الشائعة × مجتمع الشائعة)

ذلك أن الأهمية والغموض عنصران مرتبطان بعضهما البعض فى حين أن زمن الشائعة مرتبط إلى حد وثيق بمجتمع الشائعة فكلما كان المجتمع كبيراً كان زمن سريان الشائعة كبيراً والعكس صحيح، وبالتالى يمكن القول بأن قوة الشائعة أو ضعفها يعتمد على أهمية وغموض الشائعة وزمن سريانها فى مجتمعها وحجم المجتمع الذى انتشرت فيه .

- **مقاصدها:** تدمير القوى المعنوية وتفتيتها،وبث الشقاق والعداء وعدم الثقة، والرعب والازدراء ... إلخ.

كما قد يكون هدفها إخفاء الحقيقة أو كطعم لفعل آخر ما مغاير لمضمونها ... إلخ.

- سماتها: الإيجاز، وسهولة التذكر والنقل والرواية والأهمية والغموض ,وتبدأ بخبر لا أساس له من الصحة أو مزج الخيال بأثر من الواقع، أو المبالغة فى نقل خبر فيه شىء من الصحة.

٢- لماذا تنتشر الشائعات وقت الأزمات؟

يصاحب زمن الأزمات حالة من الهلع والخوف، وينتاب الأفراد نوع من التوتر والقلق، على التفصيل الذى سبق لنا عرضه فى مواضع سابقة، ولعل هذه الحالة تمثل مناخاً مناسباً لانتشار الشائعات، لأنها بطبيعة تكوينها وشروط شيوعها وانطلاقها تتوافق مع هذه الحالة والمناخ السائد فى زمن الأزمات والكوارث.

والقاعدة أنه لابد من وجود مناخ ملائم من الدوافع النفسية التى تلعب دورها فى تناقل وتداول الشائعات ولتوضيح ذلك نشير إلى بعض الدوافع التالية: [١]

- الرغبة فى الاستمتاع إلى الشائعات:

وهى من العادات الاجتماعية الشائعة التى تجعل الناس يميلون إلى تقصى الأخبار واستطلاع المعلومات والإنصات الى المقولات والروايات ولاسيما التى تمس مشاهير المجتمع.

- الميل إلى تصديق الشائعات:

فالإنسان من جهة أخرى مهيأ فى أى زمان وأى مكان لتلقى الشائعة وتصديقها، لأنه

(١) محمد كمال القاضى، **الدعاية السياسية والحرب النفسية**، الطبعة الثانية(القاهرة: المركز الإعلامى للشرق الأوسط٢٠٠٢) صـ ١٣٨ .



ليس لديه من الوقت ما يسمح بمراجعة ما يسمعه وطرحه على معايير الصدق فضلا عن أنه يصعب عليه إثبات تكذيب الشائعة (1)

- السعى وراء معنى:

(الاختلاق أو المبالغة) كثيراً ما يضيف الإنسان الى حجم الشائعة التى يتداولها لجعلها متكاملة ومترابطة ومحبوكة الأطراف ليصدقها الناس، فغالباً ما نجد ميلاً واضحاً عند تأمل الشائعة إلى وجود اختلاق أسباب تفسير الأحداث وافتراض دوافع لتبرير وجود موضوع الشائعة، وهذا فضلا عن اختلاف رواية من شاهد الحادث عن رواية الناقل الثانى ثم الآخرين الذين يتداول بينهم الحدث بعد ذلك واحداً تلو الآخر.

- التنفيس:

أحياناً ما تكون الشائعات ملاذاً للتنفيس عن أنواع من الضغوط أو الخوف من التعبير الصريح عن الآراء والاحتياجات فيكون من شانها أن تلطف أو تخفف من حدة التوتر العاطفى بحكم كونها متنفساً يؤدى إلى التفريج، أنها تحمى وتبرر وجود هذه العواطف التى إذا واجهها صاحبها قد لا تكون مقبولة لديه.

-الدلالة التعبيرية للشائعات:

الشخص الذى يردد شائعة لا يقصد عادة نقل معلومات معينة أو أخبار محددة، ولا يرمى إلى وصف أحداث وقعت، وإنما هو يستخدم الألفاظ بالطريقة الانفعالية التعبيرية فعندما يقول شخص لآخر (صباح الخير) فإنه لا يعنى التفسير الاشارى للعبارة، وأنما يريد أن يحدث تأثيراً عاطفياً أو أن يفتح مجالاً للتعارف مع هذا الأخر وهكذا لا يكون للشائعات تعبيرات حرفية لنقل المعلومات ولكنها تعبيرات مجازية لإحداث تأثيرا ما فناقل الشائعة لا يعبر عن الواقع بقدر ما يعبر عن حالة نفسية أو قلق انفعالى وهنا تختلط

(1) صلاح نصر، **الحرب النفسية**، مرجع سابق ص ٣٤٨ .

الوقائع بالخيال والدلالات الموضوعية بالمثيرات العاطفية.

ويجيب على نفس التساؤل: لماذا تنتشر الشائعات؟ باحث آخر ويجمعها فيما يلى:(١)

- **الشائعات أخبار:** تنتشر عندما تكون معرفة الحقائق محفوفة بالمخاطر.

- **نحن نتكلم لكى نعرف:** فهى وسط فعال للتماسك الاجتماعى بين الجماعة.

- **نحن نتكلم لكى نخفف عن أنفسنا:** فتسهم عملية نقل الشائعة فى خفض قلق وتوتر الناقل.

- **نحن نتكلم لكى نستمتع:** تنقل الشائعة بهدف التسلية وإثارة الفضول.

٣- علاقة وسائل الإعلام بالشائعات:

الأصل أن رواج وانتشار الشائعات لا يحتاج إلى وسائل الإعلام، لأن الشائعات تعتمد أساسا على الرواية والنقل والثرثرة بين الناس، وهو ما نطلق عليه (الاتصال المباشر) فى علم الاتصال، بينما الدعاية تعتمد بالأساس على وسائل الإعلام المختلفة، لأنها كنشاط اتصالى تتخذ من هذه الوسائل (أداة) للتأثير فى الفرد والمجتمع.

إلا أن هذه الحقيقة - انتشار الشائعة بالنقل المباشر - لم تعد مطلقة فى هذا العصر، وهو عصر وسائل الإعلام، ومن ثم يمكن أن نجد شائعات قد تم إعدادها وبثها من خلال إحدى وسائل الاتصال يستوى فى ذلك الشائعات فيما بين الدول - أى فى إطار الحرب النفسية - أو الشائعات فى الإطار المحلى - أى داخل مجتمع الدولة الواحدة - أو الشائعات فى الإطار المؤسسى - أى فى مجال إدارة الأعمال.

وتظهر هذه الحقيقة بوضوح من خلال الصحف والمجلات كإحدى وسائل الاتصال، التى قد تتعمد لأغراض ما الى نشر شائعة تتعلق بشخصية أو جهة معينة أو دولة ما -

(١) معتز سيد عبد الله، **الحرب النفسية والشائعات** (القاهرة : دار غريب ، ١٩٩٧) ص ٢٠٧ .



ومن جهة أخرى فقد يتعرض الخبر الصحفى إلى التحريف والتزييف عند نقله من وكالات الأنباء، ومعالجته فى شتى الصحف والمجلات، وخاصة إذا كان الخبر من النوع الدولى الذى تهتم به أكثر من عاصمة من عواصم العالم.

وينطبق ذلك أيضاً على الإذاعة التى مازال لها تأثيرها فى بعض الأحوال وبين فئات محددة من الجماهير، سواء كان ذلك من خلال نشرات الأخبار، أو من خلال فنون الإنتاج الإذاعى الأخرى كالمسلسلات أو البرامج الجماهيرية.

ويشار فى هذا الصدد إلى الدور الذى كانت تلعبه الإذاعة فى الحرب العالمية الثانية، ودور إذاعة لندن، وصوت أمريكا فى أزمة الشرق الأوسط. أما حديثاً فلم ينته دور الإذاعة أو يتخلف حيث أنشأ الأمريكان إذاعة باللغة العربية موجهة للمنطقة العربية، هى إذاعة (سوا) للوصول إلى آذان ووجدان المواطن العربى قبل حربهم وغزوهم للعراق فى أبريل ٢٠٠٣ حيث كان من أهداف هذه الإذاعة تحسين صورة الولايات المتحدة الأمريكية فى أذهان العرب، وتبرير غزوها للعراق بشتى السبل ولا شك أنهم فى سبيل ذلك لم يتورعوا عن استخدام فنون الدعاية أو أسلوب الشائعات.

أما التليفزيون فهو أخطر وسائل الإعلام الحديثة وأكثرهم انتشاراً ، وأعمقها تأثيراً بما يملكه من أدوات تأثير بالصوت والصورة والألوان وقد زادت الأقمار الصناعية من تأثير دور التليفزيون وانتشار الفضائيات الدولية التى تدخل كل البيوت بلا عوائق أو موانع، ومن ثم تتمكن الدعاية والشائعات من التسلل بسهولة من خلال نشرات وبرامج التليفزيون إلى كل فرد وتعمل آثارها داخل كل مجتمع.

ولم يقف الأمر فى تأثير وسائل الإعلام على الانتشار السريع للشائعات من خلال وسائل الإعلام التقليدية (صحف وإذاعة وتليفزيون)، بل تعدى الأمر ذلك إلى وسائل الإعلام الحديثة وعلى رأسها شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، حيث استطاع الأفراد والمنظمات بل والدول استخدام هذه الوسيلة فى بث المعلومات وتوجيه الأوامر والتعليمات،

والشائعات، وتشير سجلات الأمن العام فى كثير من الدول إلى ضبط أعداد وحالات عديدة من الأفراد الذين صاغوا كثيراً من الشائعات التى كان لها تأثيرها السلبى فى اشاعة الرعب والذعر بين الجماهير.

وعلى الرغم من هذه الوجه السلبى لوسائل الإعلام فى نشر الشائعات وانتشارها، إلا أننا لا نستطيع أن نغفل أن لهذه الوسائل دوراً هاماً فى مقاومة الشائعات والحد من تأثيراتها المدمرة على الأفراد والمجتمع، وهذا ما سنتناوله فى المحور الأخير من هذه الدراسة.

٤- تحصين المجتمع فى مواجهة الشائعات:

لا خلاف على خطورة الشائعات، وتأثيرها المدمر على الأفراد والمجتمعات، ومن ثم تعمل الحكومات على مقاومتها ومنع انتشارها ويهتم المسئولون بتكذيبها ورفض أغراضها.

وتقوم فلسفة أو استراتيجية تحصين المجتمعات ضد الشائعات على عدة محاور جوهرية من أهمها ما يلى:

الشائعة تنتشر عندما تغيب الحقائق:

فالشائعة تروج عندما يسود جو من الغموض، والتعتيم الإعلامى على الموضوعات أو المواقف ذات الأهمية بمصالح الجماهير، مما يجعل الجو مناسباً ، والساحة ملائمة لإطلاق الشائعات بقصد أو بغير قصد. ولعل ذلك هو ما دفع كل من ألبورت وبوستمان الى صياغة قانون شدة الشائعة (ش= هـ × غ)، حيث تزداد شدة الشائعة كلما زادت أهميتها لدى متلقيها وأحاط الغموض موضوعها.

العلاقة الترابطية بين الشائعات والتحولات السياسية والاقتصادية

غالباً ما تكون الشائعة تنفيساً عن مشاعر مكبوتة، أو إشباعا لاحتياجات مفقودة. فالقلق النفسى هو البيئة التى تنمو فيها إشاعات الذعر والغضب، والرغبات والآمال



المكبوتة داخل الإنسان هى أساس الشائعات الحالمة الوردية، والحقد هو الدافع الرئيسى لإشاعات الإفك والافتراء، كما أن الدوافع الجنسية المكبوتة هى مصدر إشاعات الفضائح والعلاقات غير المشروعة، وهكذا تكون الشائعات دائماً تلبية لدوافع نفسية أو اجتماعية، ومحاولة لإشباعها بالهمس أو الثرثرة والاسقاطات التى تتحول الى شائعات مدمرة.

الشائعة صورة من صور الرأى لعام:

الشائعة تعبير عن احتياجات، أو إسقاط لمكبوتات، تثير بأهميتها وغموضها فضول العديد من الأفراد، ومن ثم فهى صورة مصغرة من الرأى العام لجماعة أو مجتمع من الناس فى زمن ومكان ما أو كما يطلق عليها البعض أنها (رأى عام طارئ) حيث تنمو بصورة فجائية مثيرة، أو تحدث إجماعاً عاماً فى غمضة عين دون حاجة إلى القيام بعملية مجهزة من عمليات التقييم كما فى حالة الرأى العام[1].

وترتيباً على ما سبق من حيث إن الاعتقاد فى شائعة ما ونقل مضمونها هو أمر من الأمور التى تتعلق بدوافع الفرد، وبمستوى القيم التى يتعلق بها، وكذلك بحالته الذهنية والعاطفية. ولما كان سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير بالسلوك الجماعى، كما أنه يكون جزءاً من الرأى العام فلابد أن يكون لانتشار الشائعة أهمية كبرى فى استخدامها كموجه للرأى العام، أو بعبارة أخرى فإن الشائعة رأى يتقبله الناس عن رغبة وفضول، لأنها تخدم أو تفى باحتياجاتهم فى أوقات معينة.

هذه المحاور الأساسية التى تقوم عليها استراتيجية تحصين المجتمعات فى مواجهة الشائعات، يمكن أن تقودنا إلى الاعتبارات أو الأسس التى يجب مراعاتها لمقاومة الشائعات فى المجتمع، والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

(١) صلاح نصر، **الحرب النفسية**، مرجع سابق، ص ٣٥١ .

نشر الحقائق:

وهنا يأتى دور وسائل الإعلام الايجابى فى تقديم وعرض الأخبار، وبالشفافية المطلقة دون تكوين أو تقييم أو حجب لأى معلومة. إن الناس تحتاج إلى الحقائق دائماً ، فإذا لم يستطيعوا الحصول عليها فإنهم يتقبلون الشائعات.

اكتساب ثقة الجماهير:

اعتياد الجهات المسئولة على عرض الحقائق بوضوح وتجرد، وشعور الجمهور بالعدالة والمساواة، وعدم المحاباة أو انتشار المحسوبية وغيرها كلها أمور تخلق الثقة أو الصورة الذهنية الطيبة للشخصيات والمنظمات فى أذهان الجمهور والعكس صحيح حيث تجد الشائعات بيئتها الملائمة لو فقدت الجماهير الثقة فى الشخصيات والمنظمات.

استغلال الطاقات:

وذلك من خلال توجيهها نحو الصالح العام للمجتمع ونمائه، فالبطالة والفراغ ميدان خصب للشائعات والعقول الفارغة يمكن أن تمتلئ بالأكاذيب، والأيدى العاطلة تخلق ألسنة جارحة، ومن ثم فإن العمل والإنتاج وشغل الناس بما يعود عليهم بالنفع يساعد إلى حد كبير فى مقاومة الشائعات.

معالجة الشائعات:

الشائعات - سواء منها العمدى أو غير العمدى - من أشد أساليب التأثير فى نفوس ومقومات الأفراد والمجتمع، الأمر الذى يتطلب الاستعانة بأهل العلم والخبرة والخلق القويم لوضع الخطط المدروسة لمقاومة الشائعات، ويمكن أن يتحقق ذلك بإحدى الوسائل التالية:

تكذيب الشائعة:

والتكذيب هنا ينصب دائما على نشر الحقائق، فإذا كانت الشائعة مختلقة تماماً، فإنه يسهل تكذيبها بإثبات عدم صحتها، أما إذا كانت تتضمن جزءاً من الحقيقة ممزوجاً بافتراءات، فهنا يمكن نشر الحقائق فيما يتعلق بالاجزاء غير الصحيحة وفضح الشائعة.



الصمت المتعمد:

فى حالات معينة يكون من غير المناسب التعرض للشائعة بالتكذيب، ويفضل تركها تمر إلى أن تنتهى من تلقاء نفسها، كما فى حالات ما إذا كانت مرتبطة بموضوعات هامشية، أو بمناسبة معينة وفترة زمنية بسيطة أو إذا كانت هناك أسباب تحول دون مقاومة الشائعة عن طريق نشر الحقائق كأن يكون فى ذلك إضرار بالمصالح العامة أو إذا كانت الشائعة تتضمن أجزاء صحيحة يصعب تكذيبها، ومقاومتها تؤكد صحتها.

الشائعة المضادة:

وذلك بإطلاق شائعة مضادة ضد مصدر الشائعة أو موضوعها فتوقف كل منها الأخرى وتزول آثارهما معاً.

صرف الانتباه:

وذلك بترويج موضوع يشد انتباه الجمهور عن الاهتمام بموضوع الشائعة، أو تحويل اهتمام الجماهير إلى مشكلة أو حادث آخر بما يوقف اهتمامهم بموضوع الشائعة المثارة.

تشديد العقوبات على مروجى الشائعات:

تلجأ الكثير من النظم القانونية فى دول العالم إلى تجريم الشائعات، وتفرد لها عقوبات فى حالة الحرب وحالة السلم. ويشار فى هذا الصدد إلى أن موضوع الشائعات يتلامس مع حق من حقوق الإنسان وهو الحق فى التعبير (حرية التعبير) والكلام هو أهم وسائل التعبير عما يجيش فى النفس، وهو حق فطرى ثابت للإنسان ونعمة من الله عز وجل، إلا أن الإنسان إذا ما أساء استخدام هذا الحق الفطرى تحول سلوكه إلى سلوك آثم يدمر به نفسه ومجتمعه(١).

وقد جرم المشرع المصرى الشائعات وعدها من الجرائم الماسة بأمن الدولة، فنص فى

(١) طه أحمد طه، **جرائم الشائعات**، الطبعة الثانية (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٧) ص ١٥ .

المادة (١٠٢) مكرراً على أنه "**يعاقب بالحبس وبغرامة لا تقل عن خمسين جنيها ولا تتجاوز مائتى جنية كل من أذاع عمداً أخباراً وبيانات أو إشاعات كاذبة أو مغرضة أو بث دعايات مثيرة إذا كان من شأن ذلك تكدير الأمن العام، أو إلقاء الرعب بين الناس أو إلحاق الضرر بالمصلحة العامة**".

وفى الفقرة الثانية من نفس المادة شدد المشرع على هذه الجريمة وعقوبتها إذا حولها إلى جناية عقوبتها السجن وغرامة لا تقل عن مائة جنيه ولا تجاوز خمسمائة جنيه إذا وقعت الجريمة فى زمن الحرب.

رابعاً- الإعلام الأزموى والرأى العام:

١- ماهية الرأى العام:

الرأى العام ظاهرة تتميز بها الجماهير، ويتشكل بها السلوك الجماعى بصورة عامة. وهى ظاهرة تلقائية متغيرة ومستمرة، وجدت بوجود الجماعات الإنسانية وتحكمت فى سلوكها، وأنتجت تفاعلاتها حتى قيل أنها ضمير الجماعة وعقلها.

وقد باتت كافة الحكومات والأحزاب السياسية تهتم بالرأى العام، وتضعه فى حساباتها قبل أن تتخذ القرارات المهمة أو فى مواجهة الأحداث العظمى التى تمر بها، هذا فضلا عن الاهتمام بالرأى العام من قبل كافة المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية والمنظمات الحكومية والتجارية التى تتعامل مع فئات مختلفة من الجماهير ويؤثر فى انتاجها وأدائها أداء هذه الجماهير واتجاهاتها.

ولعل قطاع الشرطة - فى أى مجتمع - وهو من أهم القطاعات اتصالا بالجماهير فى حاجة ماسة وحيوية للتعامل مع الرأى العام بحساسية عالية، وإدراك عميق بقيمته وأهميته ولا سيما أثناء الأزمات والكوارث وذلك لما للرأى العام من تأثير - سواء إيجاباً أو سلباً - على أداء الشرطة فى المجتمع.

وعلى الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بالرأى العام،إلا أنه يمكن صياغته فى تعريف شامل على الوجه التالى:[1]

"التعبير الإرادى للجماهير، نحو قضية أو مشكلة، فى زمن ومكان معين، تهتم هذه الجماهير، وتكون مطروحة للنقاش والجدل، بهدف الوصول إلى حل يحقق الصالح العام".

ومن التعريف السابق يمكن تحديد خمسة عناصر أساسية للرأى العام وهى:

- تعبير إرادى للجماهير [عنصر الإرادة]
- قضية عامة تهم الجماهير [عنصر الاهتمام]
- تخضع للنقاش والجدل [عنصر الجدل]
- فى زمن ومكان معين [عنصر الزمن والمكان]
- بهدف تحقيق الصالح العام [عنصر المصلحة العامة]

٢- وسائل الإعلام وتأثيرها على الرأى العام أثناء الأزمات:

تشير العديد من الدراسات الإعلامية والسياسية إلى وجود دور لوسائل الإعلام فى تكوين أو تشكيل الرأى العام، وخاصة فى الوقت الحاضر، الذى تستحوذ فيه وسائل الإعلام على الإنسان وتركز بعض هذه الدراسات على الدور الذى يمكن أن تسهم به وسائل الإعلام فى تشكيل الرأى العام، وتوجيهه نحو اتجاه ما أثناء أزمة أو قضية معينة سواء بالسلب أو الإيجاب[2].

وهناك عدة طرق تستطيع وسائل الإعلام من خلالها التأثير فى الرأى العام أثناء

(١) انظر تفصيلات ذلك، لواء /حمدى شعبان ، **الإعلام والاتصال بالجماهير لرجال الأمن**، مرجع سابق، ص ١٦١- ١٩٠ .

(٢) فهد الشعلان، **إدارة الازمات والكوارث**، مرجع سابق، صـ١٨١- ١٨٣ .

الأزمات، وهى[1]:

أ- **طريقة الإعلام الناقل:** والتى يمكن لوسائل الإعلام من خلالها أن تعمل كمجرد قنوات للنقل، حيث يحدد أفراد جماعات النخب مجموعة التوجيهات والمعتقدات التى يراد نشرها على الجماهير وتقوم وسائل الإعلام بتمريرها إليهم بدون تعديل أو تغيير. وقد يأخذ النقل اتجاهاً عكسياً عندما تقوم وسائل الإعلام على نشر أمور محل الاهتمام الشعبى وتمررها إلى النخب ومن ثم يلعب الإعلام دور المرآة العاكسة.

ب- **طريقة الإعلام الراصد أو الواصف:** والتى يحاول من خلال وسائل الإعلام متابعة وقائع الحدث وتطوراته المختلفة، ويمكن له أن يستخدم آراء النخب أو الجماهير كمواد خام فى هذا الوصف مع إمكانية الحرية فى انتقاء أو التركيز على آراء ترى أهميتها للنشر.

ج- **طريقة إعلام الرأى:** والتى تتخذ شكل التحليلات والتعليقات، وتقوم من خلالها وسائل الإعلام بخلق الصورة والتأكيد على رأى أو اتجاه معين... ونظراً لعدم وجود فواصل حاسمة بين هذه الطرق، لأن جانباً كبيراً من الطريقة الأولى والثانية قد تتضمن رأياً وقد تختلط عملية النقل بمسائل الرأى، وكذلك فإن وصف ورصد الحدث ليس عملاً محايداً وقد يعبر عن رأى غير مباشر.

لذلك يفترض بعض الباحثين أن وسائل الإعلام غالبا ما تعتمد على هذه الطرق الثلاث، وهنا يكمن تأثير الإعلام على الرأى العام بما يحمله من مواد تحمل اتجاهات معينة وتتأثر بدرجة أو بأخرى بالسياق السياسى الذى توجد فيه[2].

(١) على عبد الرازق جلبى ، **الرأى العام أثناء الأزمات والكوارث**، الدورة التدريبية الإعلام أثناء الأزمات والكوارث ٢٦/١ -٢٠٠٢/٢/٦م، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ص ١٠ .

(٢) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية**، مرجع سابق، ص ٤٨ .



وتدل الشواهد التاريخية للأزمات المحلية أو الدولية على أن الأخطاء التى ارتكبت فى معالجة المواقف الأزموية إعلامياً كانت عميقة الأثر... ومن ثم يجب وضع أسس ثابتة للتعاون والتنسيق بين إدارة الأزمة ووسائل الإعلام، حيث يتصل الأمر بالمصالح القومية.

والتنسيق هنا يجب أن يتم بين قيادة الأزمة ووسائل الإعلام من جهة ومن جهة أخرى فيما بين وسائل الإعلام وبعضها. ومن هنا ظهرت أهمية وجود أسس ومبادئ للتنسيق بين الإدارة السياسية للأزمة والإدارة الإعلامية، والمثال على ذلك ما انتهت إليه الخبرة الأمريكية، وأسفر عن صياغة مجموعة من المبادئ للتنسيق بين وسائل الإعلام والسلطة السياسية فى التأثير على الرأى العام فى وقت الأزمات نجمعها فيما يلى: (١)

- العمل على وصول المعلومات الحقيقية إلى الرأي العام فى الوقت وبالتصور الذى يناسب الموقف العسكرى (الأمنى) ومن خلال مصادر رسمية.
- تحقيق الموازنة بين ضرورة توفير مبدأ المعرفة فى الوقت المناسب وبين أن تؤدى المعرفة إلى حدوث ردود أفعال سلبية، وذلك من خلال التحكم فى جرعة المعلومات وتوقيت إعلانها وكذلك أسلوب إعلانها ونشرها.
- إحكام السيطرة على المضمون الإعلامى فى وقت الأزمات، ومن خلال ممارسة نوع من الرقابة على المضمون سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة.
- العمل على ساحات متعددة ومتنوعة وفى مواجهة جماهير مؤيدة وأخرى معارضة، مع البعد عن التناقض أو التعارض ومراعاة التكامل بين الجزئيات التى يكمل بعضها بعضاً.
- المزج بين الجانب النفسى والجانب العسكرى (الأمنى) فى أن واحد وجعل الإعداد النفسى فى خدمة التعبئة العسكرية (الضرورات الأمنية) واستخدامها فى استثارة

(١) على عبد الرازق جلبى، **الرأى العام أثناء الأزمات والكوارث**، مرجع سابق ص ١١-١٢ .

العواطف والإقناع بالأهداف[1].

- إثارة الخطاب الإعلامى لأكثر من موضوع واحد لخدمة أهداف متعددة مع مراعاة التوازن فى طرح هذه الموضوعات رغم تباين أهدافها المرحلية والتى تخدم فى النهاية هدفا استراتيجياً محدداً.

(١) يشار هنا إلى إمكانية الاستفادة من تكنيك (الاتصال الإقناعى) فى مجال إدارة الأزمات إعلامياً، وخاصة فى فترة اشتداد الأزمة أو الكارثة، بينما يمكن أن تستخدم تكنيكات أخرى أثناء فترات ما قبل الأزمة، فيما يعرف بالإعلام الازموى الوقائى لتوعية الجمهور وتحذيره من الازمات والكوارث.

المبحث الثالث

آليات الإعلام الأمنى لإدارة الأزمات والكوارث

فى إطار الفصل الثالث الذى خصصناه للإدارة الإعلامية للأزمات الأمنية، عرضنا فى المبحث الأول للأطر النظرية التى تؤسس أو تنظر لمفهوم الإدارة الإعلامية للأزمات والكوارث، ثم انتقلنا لبيان الدور العملى أو التطبيقى للإدارة الإعلامية مع تسليط الضوء على علاقة الإدارة الإعلامية بالرأى العام، والتصدى للشائعات إبان الأزمات والكوارث.

وفى هذا المبحث نحاول الاقتراب أكثر من مفهوم الإدارة الإعلامية للازمات الأمنية من خلال عرض آليات التناول العملى للإعلام الأمنى للأزمات والكوارث، كتطبيق فعلى أو فرعى للإدارة الإعلامية للأزمات والكوارث فى مجال العمل الأمنى.

وترتيباً على ما سبق نتناول هذا المبحث من خلال الموضوعات التالية:

أولاً- الرقابة الإعلامية الأمنية فى وقت الأزمات.

ثانيا- مركز الإعلام الأمنى للأزمات والكوارث.

ثالثاً- المتحدث الرسمى أثناء الأزمات والكوارث.

أولاً- الرقابة الإعلامية الأمنية فى وقت الأزمات:

١- إشكالية الإعلام والسلطة:

يثير موضوع الرقابة على وسائل الإعلام إشكالية مهمة فى مجال الإعلام، وهو موضوع قديم ولم يحسم بأسلوب بات ونهائى حتى الآن. فقد تبنت وسائل الإعلام مسئولية الإخبار ونقل وقائع الأحداث إلى الأفراد، وبدت مقاييس تفوقها فى تحقيق ما يسمى بالسبق الصحفى أو الإعلامى. وبات هناك صراع بين وسائل الإعلام نحو استباق النشر والانفراد

بالموضوعات والأخبار المثيرة سياسياً أو اجتماعيا أو اقتصادياً.

ومع تزايد الدعوة لإقرار حقوق الإنسان، وتنوعها وتغطيتها لمعظم الأنشطة الإنسانية، جاء (**حق الإنسان فى أن يعلم**) كواحد من الحقوق التى يجب ان يتمتع بها الإنسان، وتقررها المواثيق والاتفاقيات الدولية، فضلاً عن الدساتير والقوانين الخاصة بكل دولة على حدة.

وقد دعمت هذه الدعوة لإقرار حق الإنسان فى أن يعلم، دور وسائل الإعلام فى النشر الموسع لكل ما تصل إليه آذان وعيون المراسلين والإعلاميين والصحفيين فى كل مكان، الأمر الذى كان وما يزال يحدث تصادماً وتلامساً مع حقوق أخرى كحق الحياة الخاصة للإنسان (حق الخصوصية)، أو الاعتداء على بعض المصالح الخاصة بالافراد والمؤسسات.

إلا أن هذه الإشكالية قد تعاظمت عند تصادمها بالمصالح القومية للمجتمعات، الأمر الذى دعا المسئولين إلى اتخاذ بعض الإجراءات القانونية للحد من توسع وسائل الإعلام فى النشر الذى يتعارض مع المصالح القومية للمجتمع.

والواقع أن المواثيق والاتفاقات الدولية عندما تعرضت لإقرار نوعية الحقوق الخاصة بحريات التعبير، وحق الإنسان فى الإعلام والاتصال، كانت حذرة فى هذا المجال، حيث أكدت على تقييد هذه الحقوق بسياج المصالح القومية لكل دولة.

وهكذا تملك كل دولة - بصرف النظر عن طبيعة نظامها - التحكم فى وسائل الإعلام، فالدول الديمقراطية مثلاً تمنع نشر الأمور التى ترى أنها تشكل خطراً مباشراً وواضحاً على مصالح المجتمع. والدول المركزية أيضاً تمنع الأقوال التى ترى فيها خطراً مباشراً على النظام والحكومة، وكل ما فى الأمر أن المسألة تختلف باختلاف الدول وباختلاف درجة تطور المجتمع. وللمزيد من الإيضاح فما لا يشكل خطراً على النظام والمجتمع الأمريكى، قد يشكل خطراً كبيراً على دولة نامية لم تستقر فيها الأوضاع السياسية ولم تتطور اجتماعياً والعكس صحيح، فالدول الديمقراطية المتقدمة قادرة على تحمل النقد

مثلاً لأن نظمها تطورت ببطء، وأصبحت أكثر استقراراً، بينما الدول النامية مازالت فى مرحلة التطور ولا تنعم باستقرار سياسى بعد، وهى غير قادرة على تحمل الحرية بدرجات واسعة.

فالظروف العامة فى الدولة تتحكم فى نوع حرية الصحافة ووسائل الإعلام التى تتمتع بها، كما تحدد حدود تلك الحرية. لخوفها من أن يؤدى ذلك إلى مزيد من التفرقة والانقسام وتعويق تحقيق أهدافها القومية.

وتعترف أغلب دول العالم فى دستورها وقوانينها الداخلية بمفهوم حرية وسائل الإعلام وحرية الرأى والتعبير ولكنها فى نفس الوقت تضع الحدود والقيود على هذه الحرية ففى الواقع العملى تدعو الضرورة والمصلحة القومية إلى خضوع حرية وسائل الإعلام للقانون والنظام العام والأخلاق.

وتتخذ هذه القيود اشكالا مختلفة مثل التحكم السابق للنشر: بالرقابة أو منح التصاريح، أو الدعم أو الملكية الكاملة لوسائل الاتصال. أو التحكم اللاحق للنشر (باقامة دعوى قضائية مدنية أو جنائية بالمصادرة أو الغرامة، أو حجب الدعم، أو إلغاء التصاريح)

ويمكن تفسير قلق الدول والحكومات من الحرية المطلقة لوسائل الإعلام لسببين:

الأول: هو الأفكار التى تقوم وسائل الإعلام ذاتها بنشرها.

الثانى: هو أن الدولة لديها بعض الأفكار الخاصة بها وتتفق مع نظامها والتى ترغب فى نقلها إلى الجماهير.

وقد رصدت الدراسات الإعلامية أبعاد هذه الإشكالية (الإعلام والسلطة) فيما يتعلق بمسألة الرقابة الإعلامية والأمنية، وصار هناك شبه اتفاق عام على أن نوعية وحدود هذه الرقابة تختلف من دولة إلى أخرى، وذلك وفقاً لاختلاف المفاهيم أو الضوابط السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية السائدة فى كل دولة من هذه الدول.

ومازال هذا الاختلاف ذاته فى هذه المفاهيم مجال مشكلات دائمة بين وسائل الإعلام والسلطة فى كثير من الدول. فمع الانفتاحية الإعلامية المعاصرة فى تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، زادت شهية الإعلاميين فى وسائل الإعلام المحلية والدولية لتحقيق التغطية الإعلامية للمواقف والأحداث، مقتنعين بأن ذلك من صميم واجبهم المهنى، وحرصهم على السبق والانفراد، ويزيدون على ذلك بتمسكهم بحق الرأى العام فى معرفة الحقائق وعدم إخفاء المعلومات عنه، ومن هنا يحدث التصادم فى صورة سياسات وإجراءات قد ترى أجهزة السلطة أنها ضرورية لتأمين الجهة الداخلية أو مكافحة الجريمة، وقد تشمل هذه الاجراءات منع النشر أو على الأقل تأجيل نشر بعض المعلومات أو التفاصيل(١).

٢- ضوابط الرقابة الإعلامية الأمنية أثناء الأزمات:

ومن المنطقى أن تصبح الرقابة الإعلامية أثناء الازمات والكوارث أقوى واشد من الظروف العادية. وتلعب الاوضاع الداخلية والخارجية دوراً مهماً فى تفاعلات الازمة سلباً وإيجاباً، ومن ثم تزداد رقابة الأجهزة الأمنية ذات العلاقة، ويحتدم الجدل بين حق الجمهور فى أن يعلم، ومقتضيات الأمن واستقرار المجتمع.

وإطلاق العنان لوسائل الإعلام بلا ضوابط أو قيود للنشر (المفتوح) أثناء الأزمات، هو درب من الانفلات لا يمكن أن تحمد عواقبه على مصالح المجتمع ومكتسباته، كما أن (الانغلاق)، أو التعتيم الإعلامى على الأزمات وتداعياته هو سياسة مرفوضة تضر أكثر مما تنفع ومن ثم فإن نتائج الدراسات السياسية والإعلامية فى هذا الشأن تشير الى أهمية إيجاد علاقة متبادلة بين فريق إدارة الازمة (الإدارة الإعلامية) ووسائل الإعلام، على أن تكون علاقة يحكمها التفاهم والتنسيق

---

(١) على بن فايز الجحنى، **الرقابة الإعلامية الأمنية فى وقت الأزمات**، ورقة عمل ، الندوة العلمية: الإعلام الامنى العربى: قضاياه ومشكلاته عمان ٨ -١٠/١٠/٢٠٠١ أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث ص ٦ .

وفى هذا المجال تشير إحدى الدراسات إلى وجوب أن تمر التغطية الإعلامية للأزمة بثلاث مراحل تكتشف عن علاقة وثيقة بين الطرفين[1].

.. **المرحلة الأولى:** تتسم التغطية الإعلامية فيها بالكثافة والتدفق الحر للمعلومات والإخبار عن الازمة حيث تلعب وسائل الإعلام دوراً رئيسياً فى تحقيق مبدأ حرية الحصول على المعلومات والأنباء وفى هذه المرحلة يصبح الحديث عن أى قيود على التناول الإعلامى للازمة غير مقبول.

.. **المرحلة الثانية:** تتسم بوضوح الأساليب والأطراف الفاعلة فى الأزمة، وهنا تأخذ وسائل الإعلام مسافة بينها وبين الازمة بحيث لا تعكس بشكل مباشر التطور الطبيعى لها حيث تخضع وسائل الإعلام فى هذه المرحلة - لا سيما الوسائل الإلكترونية - لنوع من السيطرة بتوجيه التغطية فى اتجاه مصلحة الطرف الفاعل فى الأزمة أو بإخفاء بعض الحقائق.

.. **المرحلة الثالثة:** مع إنتهاء الازمة حيث تعود وسائل الإعلام لممارسة الدور السياسى والاجتماعى لها بكشف بعض الحقائق عن العلاقات والاسباب الخفية للأزمة حتى وإن أدى الأمر إلى انحراف وسائل الإعلام بوقوعها فى بعض الأخطاء فى إطار محاسبة الذات، تعبيراً عن الالتزام بأهداف ومبادئ المجتمع الديمقراطى.

وواضح أن هذه الدراسة تجيز نوعاً من القيود والرقابة التى تمارسها الأجهزة المختصة فى الدولة على وسائل الإعلام فى أثناء الأزمة، وهذا أمر منطقى نؤيده، لأن المجتمع كله فى مناخ الأزمة وتداعياته، مع شيوع التوتر والقلق، يكون أشبه بالمادة فى حالة السيولة يجب أن يلهم الله سبحانه وتعالى قيادات المجتمع ، وخاصة قيادات الأزمة رشاد القرار للسيطرة على الموقف وعدم السماح بالتخبط والبلبلة ,وغلق الفرص أمام التيارات المناوئة للنيل من وحدة المجتمع وتماسكه، ولا شك أن التزام وسائل الإعلام بالتغطية المتعقلة التى

(١) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية**، مرجع سابق ص ٤٨ - ٤٩ .

تراعى قيم المجتمع ونظامه تصبح ضرورة يعرفها التزام الجميع بالمحافظة على المجتمع، يستوى فى ذلك دولة متقدمة أو أخرى نامية.

وبمعنى آخر أن للإعلام أثناء الأزمات والكوارث دوراً فى حماية النظام الداخلى، من خلال السعى نحو إشاعة مناخ من الوعى والقناعة اللازمة لدفع القوى الشعبية فى التصدى للازمة، ومن ثم يصبح للإعلام وظيفتان(1).

- **أن يكون انعكاساً لمجتمع الأزمة** ... بمعنى أن يكون كما يرغب هؤلاء الأفراد، معبراً عن طموحاتهم وآمالهم فيحقق بذلك عنصر المصداقية مما يزيد من الاهتمام به والانجذاب إليه.

- **أن يكون موجهاً لمجتمع الازمة** ... بمعنى أن يكون كما يريد قادة المجتمع، ومن ثم يستطيع الإعلام خلال الأزمة - أن يحول كل فرد من أفراد المجتمع من مجرد متلقٍ للرسالة الإعلامية إلى متفاعل معها، ومتجاوب مع عناصرها ومحقق لأهدافها من خلال القيام بسلوك معين، فضلا عن إحداث وحدة فى الفكر العام للمجتمع وصياغة اتجاه عام متفق عليه.

ثانياً- مركز الإعلام الأمنى أثناء الأزمات:

١- التكوين والتجهيزات

يقتضى حسن إدارة الأزمة إعلامياً إنشاء موقع لاتصالات وإعلام الأزمة، يشغل حيزاً مكانياً فى داخل المقر الرئيسى للمنظمة ويكون هذا المركز مقراً لفريق إدارة الأزمة إعلامياً، ومن ثم يجب أن يكون على اتصال دائم بغرفة (مركز) عمليات الأزمة وأن يتم تجهيزه بكافة التجهيزات والتقنيات العلمية والإعلامية التى تمكنه من أداء دوره فى إدارة الازمة إعلامياً.

(١) عثمان محمد العربى، **اتصالات الأزمة**، مرجع سابق ، ص ٢٤٤- ٢٤٥

وتشمل تجهيزات هذا المركز الحواسب الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت، والهواتف السلكية والخلوية، وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية، وأجهزة الراديو والتليفزيون، الفاكس ومولد كهربائى (بحجم مناسب).

ويضم المركز قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة خاصة بالمنظمة والأشخاص والجهات المهمة ذات الحساسية ذات الصلة وكل ما يمكن أن يحتاج إليه الفريق الإعلامى عن التفاعل مع الأزمات والكوارث فضلا عن كمية مناسبة من الصور والأفلام والخرائط ... إلخ.

ويدير هذا المركز مجموعة من الاشخاص المدربين على العمل الإعلامى والذين تسند إليهم مهام المواجهة الإعلامية للأزمات والكوارث، ويتم اختيارهم بدقة وموضوعية ممن يتمتعون بخبرات ومهارات إعلامية ضرورية لممارسة المهام الإعلامية والقدرة على الاتصال الفعال.

ومراكز الإعلام الأمنى لا يقف دورها على إدارة العملية الإعلامية (العلاقات بوسائل الإعلام) فحسب بل يشمل دورها الاتصال بجماهير المنظمة بكافة فئاته. فهذه المراكز تضم قسماً للرد على اتصالات الجمهور التليفونية والإلكترونية ، وترد عليها الرد المناسب إن كان لديها وترجئ الرد إن لم يتوافر شريطة أن نقوم بالرد بأسرع وقت ممكن كما أنها من جهة أخرى يمكن أن تقوم بنقل الأوامر أو التعليمات الخاصة بالجمهور للوقاية أو لاتخاذ بعض الاجراءات الخاصة بالتعامل مع الأزمات أو الكوارث

كما يمكن أن يضم المركز قسماً آخر للاتصال الأفقى والرأسى بين قيادات وأجهزة المنظمة والمنظمات الأخرى فيما يتصل بإعلام الأزمة أو الكارثة.

والمركز يجب أن يكون هو المصدر الرسمى المعتمد للخطاب الإعلامى وخاصة أثناء الأزمات والكوارث، والاتصال بوسائل الإعلام والتعليق على الأحداث الجارية والرد على تساؤلات وسائل الإعلام.

ويشار أيضاً إلى أهمية ربط مركز الإعلام الأمنى الرئيسى، بمراكز نقاط الإعلام الأمنى الفرعية التى يتم إنشاؤها فى مكان آمن بالقرب من مسرح عمليات الأزمة أو الكارثة ويديره أحد الكوارد المدربة على العمل الإعلامى ويكون دوره استقبال وتجميع المراسلين ومندوبى وسائل الإعلام وتنسيق العمل بينهم وبين المركز الإعلامى الرئيسى، وقائد فرق التعامل مع الأزمة

وهكذا يبدو من العرض السابق أن مراكز الإعلام الأمنى لها دور حيوى فى الإدارة الإعلامية للأزمات والكوارث، ومن ثم يجب أن تتمتع بالمصداقية والدقة والسرعة اللازمة نظرا لحساسية وخطورة دورها الذى لا يتوقف على زمن حدوث الأزمة وإنما يمتد ليشمل ما قبل الأزمة وبعدها فهى تعمل طول الوقت.

٢- العلاقة بين مركز الإعلام ووسائل الإعلام أثناء الأزمات:

يقع على الإعلام فى المنظمات المختلفة عبء كبير فى أثناء الأزمات ويمثل التعامل مع وسائل الإعلام ركناً مهماً فى خطة مواجهة الأزمات والذى يكون المركز مسئولاً عن تنفيذها، لذا يجب مراعاة عدة اعتبارات فى هذا الصدد.

أ- يجب أن ينص فى خطة الأزمة على ضرورة تحويل أية مكالمات تليفونية من ممثلى وسائل الإعلام الى مدير الإعلام المسئول بالمنظمة أو فى فريق إدارة الأزمة، حيث يتلقى العديد من هذا النوع من المكالمات ولا شك أن عليه أن يرتبها حسب أهميتها وأن يتشاور مع الإدارة العليا بشأن التصريحات التى تدلى بها المنظمة، ويجب أن يراعى الدقة والإدلاء بمعلومات صحيحة حتى لا تتأثر سمعة المنظمة وتخلق مشكلات لا داع لها - ومن الأفضل الاحتفاظ بسجل خاص لبطاقات الاتصالات الصحفية لما فى ذلك من أهمية مستقبلية.

ب- يقوم أحد أفراد المركز بجمع قصاصات الصحف، وتسجيل كافة ما يذاع فى الإذاعة والتليفزيون بخصوص الأزمة.



ج- يجب على مسئول الإعلام أن يحافظ على تدفق المعلومات فى اتجاهين. ففى كثير من الحالات نجد لدى الصحفيين معلومات من مصادر أخرى (منافسون، مسئولو الحكومة وغيرهم)، لذا يجب على مسئول الإعلام أن يسألهم عن مصادر معلوماتهم بشأن التقارير التى ينشرونها بخصوص الأزمة.

د- البعد عن التكهنات أو التخمين. إذا ما ضغط الصحفيون على مسئول الإعلام ليستفسروا عن سبب الأزمة فلا يجب عليه أن ينصاع لهم والأنسب أن يصر على ضرورة الانتظار حتى الانتهاء من التحقيقات الجارية فإن أسوأ شئ أن يدلى مسئول الإعلام بتصريح ثم يصححه بعد ساعات.

هـ- على مسئول الإعلام أن يعد خطة مناسبة للرد على ممثلى وسائل الإعلام، وتوقيتات لقائه بهم وأسلوب الرد على مكالماتهم التليفونية حتى لا يلجأ هؤلاء إلى مصدر آخر للمعلومات.

و- يجب أن توضح خطة إدارة الأزمة - فيما يتعلق بشقها الإعلامى - أسلوب التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة، وتسمية المتحدث الرسمى الذى سيقوم بمقابلة ممثلى وسائل الإعلام (كما سيرد تفصيلاً) وأنواع الصور الشخصية لكبار القادة والمسئولين التى يسمح بنشرها أثناء الأزمة، وكذلك أية صور أخرى خاصة بالمنظمة، وما هى الصور التى يسمح بنشرها بعد انتهاء الأزمة.

ز- يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمة إعداد لقاءات إعلامية بأعضاء فريق إدارة الأزمة الذين يلتقون بمندوبى وسائل الإعلام، ويقومون بذكر الجوانب الإيجابية فى تصريحاتهم، مما يقوى الثقة بالمنظمة، لأنها تستعين بأطقم فنية مدربة ومتخصصة لإدارة الأزمة.

ح- يجب أن توضح خطة إدارة الأزمة بالتفصيل كافة الكوادر التى توضع تحت تصرف مسئول الإعلام مثل: عدد الموظفين المسئولين عن الرد على المكالمات التليفونية،

والمساعدين الإداريين، وآلات نسخ المستندات وأجهزة الفاكس، وقاعة المؤتمرات، وخطوط التليفون ... إلخ.

ط- يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمة التأكيد على إجراء تدريبات على مواجهة الصحفيين، لأعضاء فريق إدارة الأزمة، والمتحدث الرسمى، حيث توجه أسئلة فى جلسات التدريب تتعلق بموضوع الأزمة، وتقوم الإدارة بصياغة الردود، وذلك لتفادى المواقف الحرجة التى تحدث أثناء الأزمات.

ى- يجب أن تحدد خطة إدارة الأزمة المواد المكتوبة التى توزع فى المؤتمر الصحفى، ومن أمثلتها التقرير السنوى للمنظمة، والسيرة الذاتية للقادة والمسئولين وتقرير عن طبيعة الأزمة، وما اتخذ حيالها من إجراءات.

ك- يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمة، التزام مسئول الإعلام بضرورة إجراء تقييم للأداء الإعلامى بعد شهر من انقضاء الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

٣- مشكلات الخطاب الإعلامى للأزمة:

تفرض التهديدات والمخاطر المتعلقة بالأزمات والكوارث، فضلاً عن عنصرى الزمن والمفاجأة، مناخاً نفسياً يتسم بالقلق والتوتر يتأثر به غالباً معظم عناصر المجتمع. ومن ثم يجب أن يتميز القائمون بتنفيذ خطة الأزمة إعلامياً بالمهارة والخبرة والقدرة على إدارة المواقف المتأزمة، ولاشك أن التدريب له دور مهم فى هذا المجال.

والخطاب الإعلامى للأزمة يجب أن يراعى ظروف هذا المناخ المشار إليه آنفاً. ولكن الملاحظ وفقاً لما انتهت إليه بحوث إعلام الأزمات، أن المسئولين عن إدارة الأزمة إعلامياً تجاهلوا الأدوار المختلفة للاتصال والإعلام أثناء مواجهة الأزمات والكوارث، وركزوا على أدوار التحذير وكسب التأييد والتعاطف وتركت قضايا عديدة ترتبط بآثار وتداعيات

الأزمات والكوارث وأسبابها، علاوة على الدروس المستفادة[1].

وتأسيساً على ذلك يجب أن يتم إنتاج خطاب إعلامى فعال وفقاً للشروط التالية:

- الالتزام بأسس الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة، والسعى لتطبيقها إعلامياً بشكل خلاق ومبدع، ووفقاً لخطة إعلامية مرسومة بدقة وتكامل لكافة مجالات الأزمة.
- إعداد خطاب إعلامى يراعى طبيعة الجمهور المستهدف، ومضمون الرسالة، والاختيار الملائم لوسيلة الإعلام المناسبة وفقاً لخصائص كل منها.
- الالتزام بعرض الحقائق، وببساطة ودون تعقيد، مع مراعاة أن تكون الصياغة واضحة حتى يستوعبها الجمهور، مع تكرار الرسائل التحذيرية كلما اقتضى الأمر ذلك.
- وتشير بعض الدراسات والبحوث فى مجال إعلام الأزمة إلى مجموعة من المشكلات ذات الصلة بالخطاب الإعلامى للأزمة لعل أهمها:[2]
- عدم التوازن بين أدوار وظائف الاتصال والإعلام وبين المراحل المختلفة فى عمر الأزمة أو الكارثة. إذ يتم تركيز جهود الخطاب الإعلامى على مرحلتين هما الاستعداد والوقاية، وإهمال بقية أطوار ومراحل الأزمة أو الكارثة، وخاصة مرحلة (استعادة النشاط والتعلم).

وعلاج هذه المشكلة يتطلب عند التخطيط الإعلامى للأزمة، تحقيق عنصر التوازن بين مراحل الخطة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمة، مع الوضع فى الاعتبار أن الاهتمام بمرحلة استعادة النشاط والتعلم، أو ما يعرف بتحليل ما تم من إجراءات لاستخلاص الدروس المستفادة، هى مرحلة مهمة فى الوقاية من الأزمات والكوارث وتخدم

---

(1) Adam Simon, **Television News & International Earthquake**, Relief, Journal of Communication, summer 1977, pp 82 - 93.

(٢) محمد شومان، **الإعلام والأزمات**، مرجع سابق، صـ ١٣٩ - ١٤٣ .

بالفعل المراحل الأخرى.

- تعـدد الأطراف التى تقـوم بأنشطة الاتصـال والإعـلام أثناء الأزمـات والكوارث، فـالأجـهزة المحلية والقـومـيـة تمارس أدواراً اتصـاليـة وإعـلاميـة، وإدارات الإعـلام والعلاقات العامة فى المنظمات المعنية بالأزمة تقوم أيضاً بأنشطة إيضاحية، وفى الوقت ذاته تقوم وسائل الإعلام المحلية والدولية بأنشطة إعلامية.

تخلق هذه التعددية - وفى ظروف الأزمة - نوعاً من التضارب والتعارض، الذى يعكس مزيداً من التوتر والهلع بين الجماهير.

ويقتضى الرد هنا، التحوط المسبق لمثل هذه المواقف، من خلال التنسيق المسبق بين جميع الأطراف، وبما يحقق أهداف كل منها، ويراعى المصالح القومية التى يتفق عليها الجميع.

- تعرض الجماهير للاستهواء والتأثر السريع بالشائعات والدعاية المضادة.. ومن ثم يجب التحرك السريع بنشر وتوصيل الرسائل التحذيرية فى التوقيت المناسب، مع مراعاة أن تكون الصياغة واضحة مع البعد عن التعقيد الفنى الذى لا يستوعبه الجمهور.

- جفاف الخطاب الإعلامى الأزموى، أو إغراقه بالعبارات الإنشائية الرنانة. ومن ثم يجب ربط رسائل التحذير فى الخطاب الإعلامى، بالمخاطر أو التهديدات الواقعية المحسوسة للجمهور. وفى هذا السياق لابد من أن تشرح الرسائل التحذيرية درجة الخطر أو التهديد المعرضة لها منطقة معينة، وأسباب هذا الخطر، والأهم من ذلك أن تتضمن الرسائل التحذيرية الخطوات أو الإجراءات العملية التى يمكن اتباعها لتجنب المخاطر والتهديدات، دور الأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية فى تقديم المساعدة، ومواقعها.

- عدم استجابة الجمهور للتحذير أو المنبه أثناء الأزمات والكوارث. فالناس قد يستمعون إلى التحذير عبر وسائل الإعلام لكنهم لا يتحركون، ولا يبادرون بالسلوك المتوقع أورد الفعل المنتظر منهم، وذلك إما:

- لوجود مخاوف وتهديدات أكبر من وجهة نظرهم.
- لعدم الثقة فى وسائل الإعلام والتحذيرات التى تضمنها الخطاب الإعلامى.
- لعدم فهم وترجمة الرسائل الإعلامية لأسباب مختلفة ترتبط بعيوب فنية فى الخطاب الإعلامى.

ثالثاً- المتحدث الرسمى أثناء الأزمات والكوارث:

توصى الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأزمة، أن تتضمن آليات إدارة الأزمة إعلامياً متحدثاً رسمياً، يمثل الواجهة الرسمية للمنظمة، يقوم بمهمة أساسية هى نقل وجهة نظر المنظمة إلى الجمهور من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

وفى ظروف الأزمات والكوارث، يقتضى الأمر أن تقوم العلاقة بين قيادة الأزمة وأجهزة الإعلام على درجة عالية من التفاهم والتنسيق، من جهة، ومن جهة أخرى - ولتجنب مخاطر الخطاب الإعلامى وأخطائه، أن تتسم بالدقة والحذر، من ثم يجب تعيين متحدث رسمى تكون مهمته الأساسية تنظيم عملية الإعلام، ووضع الحقائق أمام الرأى العام منعاً لتناقض الأخبار والتصريحات.. ويجب أن يكون المتحدث الرسمى فى تعايش تام مع الأحداث، وملماً بجميع الحقائق ومجريات أمور الأزمة. كما يجب أن يكون دقيقاً فى كل ما يصرح به، وصادقاً فيما يقول.. وذلك لأن اختلاف الحقائق التى يدلى بها عن تلك التى يلتقطها الجمهور بوسائله المتنوعة، يؤدى بالضرورة الى التشكيك فى مصداقية الحقائق ... ومصداقية الجهات الرسمية عن إدارة الأزمة[1].

(١) عبد الكريم درويش، **قادة الشرطة وإدارة الكوارث والأزمات**، مجلة الأمن والقانون، قيادة شرطة دبى - كلية شرطة دبى، العدد(١) ، ١٩٩٣، صـ ٦١ .

لذلك تسعى المنظمات فى العصر الحديث إلى تعيين شخص واحد يكون مسئولاً عن مواجهة مندوبى الصحف وممثلى وسائل الإعلام، للرد على أسئلتهم أو تقديم بيان صحفى، أو تقرير إعلامى يتناول موقف المنظمة حيال حدث ما.

ونلاحظ أن الدول تحرص على اختيار متحدث رسمى لها للقيام بهذه المهمة، وكذلك المنظمات والمؤسسات الكبرى.

وفى منظمات الأزمات، ومنها أجهزة الأمن يراعى وجود متحدث رسمى لها، فى الظروف العادية، أما فى ظل الظروف الاستثنائية، والأزمات فإن خطة إدارة الأزمة تتضمن تسميته وتحديداً لهذا المتحدث، تفادياً للتصريحات المتعارضة والمتناقضة التى قد ترد فى أجهزة رسمية متعددة. كما أنه لابد أن تحكم العلاقة بين المتحدث الرسمى وأجهزة الإعلام ضوابط محددة من أهمها:

١- إن وسائل الإعلام تريد أن تعرف ما حدث، وماذا ستفعل الأجهزة المعنية لمواجهة الأزمة وهى أسئلة تستوجب الدقة والحذر وإلمام المتحدث الرسمى بالحقائق التفصيلية علماً بأن الاختلاف بين الحقائق التى يصرح بها المتحدث وتلك التى تلتقطها وسائل الإعلام بأساليبها الخاصة يقود فى كثير من الأحيان إلى التشكك فى مصداقية الأجهزة الرسمية المعنية بمجابهة الأزمة.

٢- إن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الفنية أو القانونية لابد من تحريرها بشكل دقيق ومحدد وأن تلتزم وسائل الإعلام بإذاعتها أو نشرها كما قدمت علماً بأن أية تعديلات فيها كما تشير التجارب قد تقود إلى إيحاءات واستنتاجات مركبة قد يصعب إن لم يكن من المستحيل تلافيها.

٣- الاعتراف بالأخطاء التى تحدث أثناء عمليات المواجهة لأن تسربها وكشفها من جهات أخرى قد يؤدى إلى تجسيمها بأكثر مما هى فى واقع الحال إضافة إلى أن عدم الاعتراف بالأخطاء يقود إلى فقدان الثقة فى الجهاز ككل.



٤- أن تكون للمتحدث الرسمى القدرة على التعامل بموضوعية وعدم انفعال مع وسائل الإعلام التى تذيع أو تنشر أخباراً أو تقارير غير صحيحة أو غير مكتملة فى معلوماتها، وإن يكون التوجه الإيجابى فى مثل هذه الحالات هو نشر الحقائق الصحيحة والكاملة.

٥- أن تنشر الحقائق بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها تقويضاً لمناخ الغموض والانفعال الذى تفرخ فيه وتتزايد الشائعات.

وفى حالات محددة يمنع المتحدثون الرسميون الصحافة من نقل الأخبار أو الأحداث. وهذا التصرف يكون له تأثير سيئ على مستوى العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام. إن واجب المتحدث الرسمى هو مساعدة وسائل الإعلام، فإذا عمل كحاجز صلد سقط فى وظيفته.

وعلى المتحدث الرسمى أن يكون مقنعاً، وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مندوبى وممثلى وسائل الإعلام ولن يتأتى ذلك إلا إذا كان يفهم حقيقة عملهم الصحفى، وكيف يفكرون؟ وكذلك فإنه من الضرورى أن يكون لدى المتحدث الرسمى خبرة إعلامية مناسبة.

واليوم - ومن وجهة نظر أحد المتخصصين - فإن المتحدث الرسمى (أو مسئول الإعلام الأمنى)، ملزم بأن يواجه الرأى العام، وإذا ما كان له أى تأثير فى السياسات العامة بما يفيد عمله، فإن عليه أن يصبح متحدثاً فعالاً ومؤثراً ومشاركاً فى الأمور العامة من خلال المواجهة والخطابة، وتقديم الدليل والبينة(١).

والهدف الأساسى من تحديد متحدث رسمى للمنظمة هو الحرص على الدقة والموضوعية فى الأخبار التى تنقل عن المنظمة إلى وسائل الإعلام. ويجب على المتحدث

(1) Robert L.Fegley, **When your Chief Executive Goes**, Public Relations Quarterly, Vol.24 (Sammer 1974), P.6.

الرسمى أن يراعى أن الأسماء والبيانات والأرقام الإحصائية التى يتم تقديمها إلى وسائل الإعلام، يمكن أن يساء نقلها أو عرضها بما يصفها بعدم الدقة، ومن ثم يجب على المتحدث الرسمى ألا يسهم فى الخطأ المحتمل. ومن غير المرغوب للمتحدث الرسمى أن يتناول المسئوليات الأخرى فى منظمته، التى لم يسمح له بعرضها[1].

وفيما يلى عدداً من الإرشادات المحددة، التى يمكن أن تساعد المتحدث الرسمى فى أداء واجباته بفعالية:[2]

١- تحدث من خلال وجهة نظر "مصلحة الجمهور".

٢- تحدث بضمير الجماعة (نحن) كلما كان ذلك ممكناً.

٣- تأكد من أن حديثك مسجل.

٤- ضع كل الحقائق أولاً.

٥- لا تجادل صحفياً، ولا تفقد هدوءك.

٦- تجنب - عند الإجابة - كلمات السؤال الاستفزازية التى تريد إنكارها.

٧- أجب مباشرة على الأسئلة المباشرة.

٨- إذا كنت لا تعرف الإجابة.. قل لا أعرف ... وسأعمل على الحصول عليها.

٩- قل الحقيقة ولو كانت مؤلمة.

١٠- لا تغال فى قول الحقائق، لأن المبالغة تفقدها الصدق.

ولحساسية دور المتحدث الرسمى، توصى العديد من الدراسات بأهمية أن يخضع

(1) Sam Black, **Practical Public Relations** ,4th elition, Pitman Publishing Limited, London, 1976, P.25.

(2) Cutlip & Center: **Effective Public Relation**, Op. Cit, P. 436.

المرشحون للقيام بمهمة المتحدث الرسمى لبرامج تدريبية مكثفة، وفنية تهدف إلى إكسابهم مهارات التعامل مع وسائل الإعلام، على أن تتضمن هذه البرامج: (١)

- مواجهة نوعيات معينة من الأسئلة التى يثيرها الصحفيون عند حدوث الأزمات.
- مواجهة الصحفيين الذين يطرحون الأسئلة ذات الطابع الهجومى الاستفزازى.
- التدريب على إدارة الحوارات التى قد تستمر طويلاً.
- إعداد المتحدث الرسمى نفسياً وجسدياً ليكون فى أفضل حالة تمكنه من تقديم نفسه ومنظمته بشكل جيد.

ويمكن أن يكون اختيار المتحدث الرسمى فى المنظمات الأمنية، من القيادات الأمنية ذات الخبرة، على أن يتمتع بالسمات المطلوبة للمتحدث الرسمى، وأهمها اللياقة ، وحسن التصرف، والإلمام بفنون الإعلام المختلفة، ودور وأهمية وسائل الإعلام. ويناط به الإدلاء بالمعلومات أو البيانات أو الحقائق التى تتعلق بمجريات الأمور والأحداث الأمنية وخاصة الأزمات.

يتولى العاملون بمركز الإعلام الأمنى تلقى كافة البيانات والمعلومات عن الوقائع والحوادث والجرائم التى تقع بالجهات المختلفة من جهة محددة فى مديريات الأمن وأجهزة الشرطة المختلفة (رئيس قسم الإعلام والعلاقات بالجهة أو المديرية بالتنسيق مع رئيس قسم الرقابة الجنائية بها) وذلك بصفة مستمرة ليلاً ونهاراً حيث يتم تجميع كافة البيانات والمعلومات ورصدها فى بيان يومى شامل، يتاح لوسائل الإعلام، أو من تخولهم جهاتهم أو إداراتهم الإعلامية الحصول على تلك المعلومات.

وأن يتم التأكيد على جميع جهات الشرطة المختلفة بعدم الإدلاء بأية معلومات فى هذه

(١) محمود يوسف، **احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة**، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، العدد (٢٦) أكتوبر ١٩٩٩، صـ ١١٦ .

الصدد لمندوبى الصحف وأجهزة الإعلام وتعميم ذلك الأمر فى جميع مواقع ومستويات أجهزة الشرطة مع ضرورة الالتزام الكامل بتلك التعليمات وألا يتم الإدلاء بأية بيانات أو معلومات أو حقائق. خارج إطار مسئولية المتحدث الرسمى.

كذلك التنسيق مع المؤسسات الصحفية وكافة الأجهزة الإعلامية بشأن أسلوب وكيفية استقائها للمعلومات والبيانات عن النواحى الأمنية. (وإحاطتهم بأن الجهة المخولة بذلك فقط هى على وجه التحديد (المتحدث الرسمى).

- وعلى ضوء ما سبق يتم تحديد ما يلى:-

● كيفية صدور البيان اليومى للوقائع والأحداث الأمنية.

● طريقة الإبلاغ للصحافة ووسائل الإعلام.

● أن يناط للمتحدث الرسمى ما يلى:-

- الإجابة على أية استفسارات أو أسئلة تتعلق بالأحداث والوقائع والجرائم التى ترد فى البيان اليومى - والتى توجه إليه من قبل رجال الصحافة ووسائل الإعلام.

- عقد مؤتمر صحفى إعلامى فى حالة الأزمات والأحداث المهمة أو الجرائم ذات الأبعاد المعينة لإلقاء المزيد من الضوء عليها. والإعلام عن البيانات والمعلومات الصحيحة بشأنها لتلافى أية سلبيات أو مرود غير إيجابى يمكن أن يحدث من جراء ذلك.

وفى الآونة الأخيرة، أواخر عام ٢٠٠٤، أصدرت الوزارات المختلفة، ومجلس الوزراء، فى جمهورية مصر العربية، قرارات وزارية بتعيين (وتسمية) متحدث رسمى لها.

الفصل الرابع

أبعاد المعالجة المتخصصة للأزمات والكوارث

تمهيد : أجمعت أدبيات علم إدارة الأزمات على محورية عنصر الخطر أو التهديد الذى يجتاح مجتمع بيئة الأزمة أو الكارثة، فالحدث يطيح فجأة بالإنسان وبالماديات من حوله، وفى نفس الوقت يثير حالة من الهلع والارتباك التى تصيب الجميع رؤساء ومرؤوسين ومتعاملين (جمهور).

ويؤكد الواقع العملى أن الأزمات والكوارث جزء من حياة الأفراد والمنظمات ومن ثم يصبح الهدف الأساسى لإدارة الأزمة هو العمل على الوقاية - قدر المستطاع - من تداعيات الأزمات والكوارث، والتخطيط الجيد لإدارتها.

والملاحظ أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة للكثير من فروع العلوم الإنسانية والطبيعية، وعلى الرغم من أن لكل مجال زاويته التى يتعامل من خلالها مع الأزمة، إلا أن هناك نقاط التقاء وتعاون وعمل مشترك فرضتها الطبيعة المركبة لبعض الأزمات والكوارث، والتى تستدعى تعاون مختلف التخصصات والخبرات على المستوى النظرى (الأكاديمى)، والمستوى العملى (الميدانى).

ولأن الحدث أو فعل الأزمة بما يحمله من خطر أو تهديد يمس الإنسان، هذا المخلوق الذى يفكر ويشعر ويتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة متأثراً ومؤثراً فى مكوناتها المختلفة، فكان لابد من أن يتناول المعنيون بالأزمات (أكاديميون وممارسون) الجوانب النفسية والاجتماعية التى تسبق وتصاحب وتعقب الأزمات والكوارث.

وكان الطب النفسى الوقائى سباقاً فى مجال التعريف بالأزمات وآثارها النفسية على الإنسان حيث عرفها "جيرالد كابلان" بأنها فترات انتقال واضطراب، تتطلب تكيفات ذات



أهمية كبيرة للصحة النفسية للفرد أو المجتمع، ورتب على ذلك عدة خواص للموقف الأزموى الذى يواجهه بعض الناس وهى[1]:

- الإحساس بعدم الفاعلية أو العجز عن مواجهة المشكلة.
- التردد أو التذبذب أو اختلال التوازن.
- القابلية الزائدة للتأثر بالآخرين مع اضطراب انفعالى مصاحب.

ومن جهة أخرى، كانت الأزمات محلاً لاهتمام علم الاجتماع بوصف أن الأزمات ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب والتأثيرات، وتبين من ثم ضرورة دراستها فى إطارها المجتمعى الذى نشأت فيه. والأزمات أيضاً وليدة تفاعل بين عواملها ومسبباتها وبين البيئة التى نشأت وحدثت فيها، وعندما تصبح الأزمة مجتمعية، فإنها تصبح أزمة خطيرة تحتاج لجهود جبارة حتى يتم التغلب عليها، وإعادة أمور الحياة فى المجتمع إلى سيرتها الأولى (ما قبل حدوث أزمة).

وترتيباً على ما سبق نعرض فى الصفحات التالية لأبعاد المعالجة المتخصصة للأزمات والكوارث من المنظور النفسى والاجتماعى وذلك من خلال الموضوعات الآتية:

المحتوى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية.

أولاً- تعريف علم النفس الاجتماعى.

ثانياً- الفرد والجماعة والمجتمع.

ثالثاً- التنشئة الاجتماعية.

رابعاً- السلوك الإنسانى.

(١) محمد محمد السيد عبد الرحيم، **سيكولوجية الأزمة: الخطر والفرصة**، بدون ناشر ٢٠٠٠/٢٠٠١، ص ١٠١ – ١٠٢ .



المبحث الثانى: المنظور النفسى للأزمات.

أولاً-التعريف النفسى للأزمة.

ثانياً- الخصائص النفسية للأزمة.

ثالثاً- التفسير النفسى للأزمة.

رابعاً- الآثار النفسية للأزمات.

المبحث الثالث: المنظور الاجتماعى للأزمات:

أولاً- نظرية التدخل فى الأزمات.

ثانياً- استراتيجيات المساعدة فى التدخل فى الأزمات.

ثالثاً- مهارات المساندة/ الدعم وإدارة الأزمات.

رابعاً- الآثار الاجتماعية للأزمات والكوارث.

المبحث الأول
الأطر النظرية للمعالجة المتخصصة
(مفاهيم أساسية)

يتعين علينا قبل الدخول فى مجال المنظور النفسى والاجتماعى للأزمات والكوارث أن نتعرف ونتفق على بعض المفاهيم العلمية والمصطلحات الفنية التى تتعلق بهذا المجال مما يساعد على فهم وإدراك الأبعاد والآثار النفسية والاجتماعية للأزمات والكوارث، ويساعد بالتالى على كيفية التعامل معها وتوقى مخاطرها.

أولاً- تعريف علم النفس الاجتماعى:

علم النفس **Psychology** هو **"العلم الذى يدرس السلوك، ومــا وراء السلوك من عمليات عقلية دراسة علمية يمكن على أساسها فهم السلوك والتنبؤ بأنماطه والتخطيط له"**.

وبصفة عامة فإن علم النفس الحديث يعنى بدراسة سلوك الكائنات الحية وخاصة (الإنسان والحيوان).

- **والسلوك** هو أى نشاط (جسمى أو عقلى أو اجتماعى أو انفعالى) يصدر عن الكائن الحى سواء أكان داخلياً (دوافع - انفعالات - مهارات - وعمليات معرفية وديناميـة) أو خارجياً (تجاه الآخرين).

فالسلوك هو استجابة لمثير ما، وهو خاصية أولية من خصائص الكائن الحى، تتدرج بين البساطة والتعقيد، ومثال الأولى: السلوك الانعكاسى (**Reflexive Behaviour** رد فعل وخزة إبرة)، ومثال الثانى: السلوك الاجتماعى **Social Behaviour** والأول وراثى

ولا إرادى وغير اجتماعى ولا يحتاج إلى استخدام المراكز العقلية العليا فى الجهاز العصبى، بينما الثانى متعلم بالتنشئة الاجتماعية وإرادى واجتماعى يتضمن علاقات بين أفراد الجماعة والفرد والبيئة الاجتماعية، ويحتاج إلى تشغيل المراكز العقلية العليا.

- **وعلم النفس الاجتماعى: Social Psychology**، فرع من فروع علم النفس، يدرس السلوك الاجتماعى للفرد والجماعة، كاستجابات لمثيرات اجتماعية، فهو يهتم بدراسة التفاعل الاجتماعى ونتائج هذا التفاعل، وهدفه هو بناء المجتمع(١).

- **والسلوك الاجتماعى:** هو تفاعل بين الأفراد سواء فى حضورهم أو غيابهم، وقد يحدث السلوك الاجتماعى من خلال الرموز (علامات المرور) فالفرد يعيش فى مجتمع مع أقرانه، يتفاعل معهم فيتأثر بهم، أى يتأثر بسلوكهم ويؤثر فى سلوكهم.

نخلص مما تقدم إلى أنه إذا كان علم النفس هو العلم الذى يدرس السلوك دراسة علمية منظمة، فإن علم النفس الاجتماعى - وهو بذلك فرع من فروع علم النفس - يهتم بدراسة سلوك الفرد فى الجماعة.

ويبحث علم النفس الاجتماعى فى العوامل التى يتغير بتأثيرها سلوك الفرد فى استجاباته للمثيرات الاجتماعية سواء أكانت هذه العوامل عوامل شخصية أم عوامل فى المجال النفسى:

- **ويقصد بالعوامل الشخصية:** العوامل المتعلقة بالنواحى الجسمية والفسيولوجية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

- **ويقصد بالمجال النفسى للفرد:** مجموعة الحقائق والمؤثرات التى يعيها ويدركها وتؤثر فى سلوكه حين يصدر عنه السلوك(٢).

---

(١) د. حامد زهران، **علم النفس الاجتماعى:** مرجع سابق ص ٦ - ١٣ .
(٢) عبد الفتاح محمد دويدار، **علم النفس الاجتماعى: أصوله ومبادئه** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩) ص ١٥ .

ويدرس علم النفس الاجتماعى أيضاً الأسباب التى يتأثر بها سلوك الجماعة، وكذلك يهتم بعملية التنشئة الاجتماعية (التطبيع والاندماج الاجتماعى) التى يمر بها الفرد خلال حياته من المهد إلى اللحد (الأسرة، المدرسة، المجتمع)، كما يدرس الجماعة من حيث أنواعها وتركيبها أو بنائها وأهدافها وديناميتها. ويدرس علم النفس الاجتماعى أيضاً القيم الاجتماعية والاتجاهات والرأى العام وسيكولوجية القيادة ونظرياتها ودورها وتأثيرها فى الجماعة، كما يدرس ويفسر الأمراض الاجتماعية كالجنوح والسلوك المعادى للمجتمع.

وبصفة عامة يمكن أن نشير إلى أهمية علم النفس الاجتماعى فى مجالات الحياة المختلفة سواء فى مجال التربية والتعليم والصحة النفسية والعلاج النفسى وتطبيقاته العملية فى مجال الوظيفة العامة والقوات المسلحة والشرطة وفى الصناعة والعمل والإعلام والعلاقات العامة وغيرها من مجالات الحياة الاجتماعية الأخرى.

ثانياً- الفرد والجماعة والمجتمع:

الإنسان كائن اجتماعى، يميل بفطرته للعيش فى جماعة بين أفراد جنسه، يؤثر فيها ويتأثر بها فى تفاعل متبادل ومستمر يتحدد وفقاً له سلوكه الاجتماعى.

ونتيجة لهذا التفاعل أيضاً، تحدث عمليات مختلفة، بعضها يرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ونطلق عليها (عمليات اجتماعية) وبعضها يتعلق بشخصه وما يدور فى نفسه وذاته، ونطلق عليها (عمليات نفسية)[1]، والفرد ينمو خلال مراحل حياته المختلفة من المولد حتى الشيخوخة، وخلال ذلك تطرأ عليه تغيرات جوهرية تشمل جوانب شخصيته المختلفة، فهو ينمو جسمياً وفسيولوجياً، وعقلياً وانفعالياً، وينمو اجتماعياً.

● **النمو الجسمانى والفسيولوجى:** ويشمل النمو وزناً وطولاً وعرضاً، وتنمو أجهزته

(١) محمد شفيق، **السلوك الإنسانى: مدخل إلى علم النفس الاجتماعى** (القاهرة: الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر) ص ٥ .

الداخلية وينمو حركياً وتوافقياً، ويستغل إمكاناته الجسمية إلى أقصى حد ممكن، وتكون لديه عادات صحية فى الغذاء والنوم والتريض والوقاية الصحية.

- **النمو العقلى:** حيث تنمو قدرات الفرد العقلية باضطراد، ويدرك معنى دلالة ما يحيط به، ويتعلم الكلام والمهارات الأساسية فى القراءة والكتابة والحساب، وغيرها من المهارات العقلية المعرفية اللازمة للحياة فى جماعة، ويسعى الفرد لتوسيع خبراته العقلية المعرفية بأكبر قدر ممكن.

- **النمو الانفعالى:** فالفرد منذ طفولته تتمايز لديه - مع نموه - انفعالات مختلفة، ويكتسب أساليب سلوكية معينة للتعبير عن هذه الانفعالات ويتعلم ضبط هذه الانفعالات، ويصل إلى الاستقلال الانفعالى عن الوالدين وعن الكبار، ويحقق اتزانه الانفعالى، ويهيئ الجو النفسى الصحى للحياة فى مجتمعه بجميع الوسائل.

- **النمو الاجتماعى:** تنمو بالتدريج لدى الفرد منذ طفولته القدرة على إنشاء العلاقات الاجتماعية الفعالة مع الآخرين فهو يكتسب السلوك الاجتماعى والاتجاهات والقيم والمعايير، وينمو أخلاقياً ودينياً ويتعلم التمييز بين الخطأ والصواب والخير والشر، ويتعلم الدور الحسى فى الحياة والمشاركة فى المسئولية الاجتماعية وتتكون لديه مفاهيم حول الواقع الاجتماعى وينمو مفهوم الذات، ويمتد الاهتمام إلى خارج حدود الذات، ويختار مهنة يتوافق معها ويستقل اقتصادياً، ويستعد للزواج ومسئوليات الحياة العائلية، ويتقبل التغير الاجتماعى المستمر، ويتوافق معه ومع الجيل التالى.

وهكذا يتحول الفرد من طفل لا حول له ولا قوة إلى عضو مسئول فى جماعة وفى جماعات يحتويها المجتمع الكبير الذى يعيش فيه، **فما هى الجماعة؟**

- **الجماعة:** هى وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد، تربط بينهم علاقات اجتماعية، ويحدث بينهم تفاعل اجتماعى متبادل، فيؤثر بعضهم فى بعض، ويعتمد

بعضهم على بعض. للجماعة مجموعة شائعة من المعتقدات والقيم والدوافع والعادات التى تميز سلوك الأفراد بها، ويجمع هؤلاء الأفراد مصير مشترك، وأهداف ومصالح واحدة يتحركون دائماً نحو تحقيقها.

ولتحقيق أهداف الجماعة، يكون لكل فرد دور اجتماعى محدد ومكانة معينة، وييسر حدوث التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة وجود أداة اتصال (لغة مشتركة) وعلاقات صريحة قد تكون (بيئية، سياسية، اقتصادية، وراثية ... إلخ) وقد تكون وحدة نشاط (عمال، فلاحون، ... إلخ) وللجماعة بذلك عدة خصائص نذكر من أهمها:

- عضوية فرد أو أكثر.
- حدوث تفاعل اجتماعى متبادل بين أفرادها (تأثير وتأثر متبادل).
- وجود ميول وقيم ومعتقدات ودوافع مشتركة.
- وجود بناء اجتماعى ثابت.
- وجود لغة (أداة اتصال) مشتركة تسهل عملية التفاعل.
- وجود أهداف مشتركة تحقق إشباعاً لبعض حاجات الجماعة.
- ضبط اجتماعى يقنن سلوك أفرادها وفقاً لمعاييرها.
- شعور مشترك بالانتماء نحو الجماعة.

وتختلف الجماعات فى خصائصها، كما تصنف على أسس متعددة، فالجماعات تصنف من حيث الحجم، والاستمرار، والتكرار، والاختيار والتجانس، والطبيعة، والتقارب المكانى، وطبيعة العلاقات السائدة، والأهداف، والتفاعل والنظام[1]، ولأهمية تصنيف الجماعة من حيث التفاعل والنظام، فإننا نشير إلى كل منهما بالإيجاز التالى:

(١) راجع فى تفصيل ذلك، محمد شفيق، **السلوك الإنسانى**، مرجع سابق صـ ٩ - ١٠ .

أ- الجماعة المرجعية: هى الجماعة التى يرجع إليها الفرد فى تقويم سلوكه الاجتماعى ويربط نفسه بها، أو يأمل أن يربط بها نفسه، وفيها يلعب الفرد أحب الأدوار الاجتماعية إلى نفسه وأكثرها إشباعاً لحاجاته، ويتأثر سلوكه بالجماعة المرجعية تأثيراً واضحاً وهكذا يعتبر الفرد الجماعة المرجعية جماعته، ويعتبر معاييرها معاييره، فيتشرب بقواعد سلوكها بما هو مقبول وغير مقبول وما هو حرام أو حلال.

ب- **الجماعة الأولية**: وهى الجماعة التى تجمع بين أفرادها أواصر الحب والمعرفة الشخصية وتربطهم ببعضهم البعض علاقات مباشرة وثيقة وتتميز بالاتصال المباشر بين أعضائها، تطبق بينهم القواعد الضابطة فى سياسة الثواب والعقاب وفق سلوك أفرادها ويعيش أفرادها مثل أفراد الأسرة الواحدة (غالباً أقل من ٢٠ فرداً).

ج- **الجماعة الثانوية**: وهى أكثر عدداً إلى حد ما، ولا يتوافر بين أعضائها الاتصال الشخصى ويغلب على علاقات أعضائها الطابع غير الشخصى، فهى علاقات أكثر عمومية ودون تعمق أو انتظام فى اللقاء أو الاتصال ومثالها أبناء الحى الواحد أو المدينة الصغيرة.

د- الجماعة الرسمية: وتوجد فى المنظمات الرسمية وفيها يتحدد دور كل فرد وفقاً لما يرسمه قانون أو سلطة المنظمة، وتتميز العلاقة بين أفرادها بالتسلسل فى الأوامر والقيادة، وطبيعة الاتصالات فيها لا تسمح بالاختلاط والتفاعل الاجتماعى وتبادل المشاعر والتعاطف بين أفرادها وتكوين العلاقات الإنسانية العميقة الحميمة.

هـ- **الجماعة غير الرسمية**: وهى جماعة تتكون داخل (المنظمة الاجتماعية) بشكل تلقائى نتيجة لتواجد الأفراد فى مكان واحد لمدة طويلة وتتميز بتبادل الحديث والاختلاط ومناقشة الأحوال السائدة وتبادل الشائعات ... إلخ، وغالباً ما يكون لهذه الجماعات نفوذ كبير داخل المؤسسة الاجتماعية وتأثير جوهرى على أفرادها.

وهكذا شاءت حكمة الله - سبحانه وتعالى - أن يكون الإنسان فى جماعة دائماً،

لتحقيق الغاية من إعمار الأرض، فالإنسان فى حياة اجتماعية أياً كان نطاقها وأياً كانت الأهداف التى يسعى إليها، فالمجتمع هو الحياة بذاتها والاجتماع الإنسانى ليس حشداً من الأفراد ولكنه اجتماع منظم ينشأ تلقائياً، ثم من الضرورى أن يتدخل جانب العقل والإرادة لتنظيمه وتقدير أوضاعه وفقاً لاتجاهات العقل الجمعى وما يرتضيه شعور الجماعة[1].

وتتلخص مقومات المجتمع بالمعنى العام فى الأمور الآتية:

- جمع من الأفراد.
- استقرار هذا الجمع فى بيئة معينة.
- نشأة طائفة من الأهداف والرغبات العامة والمنافع المتبادلة المشتركة.
- قيام طائفة من القواعد والأساليب المنظمة لسلوك الأفراد وعلاقاتهم المتبادلة.

ثالثاً- التنشئة الاجتماعية:

تُعرف عملية التنشئة الاجتماعية بأنها "عملية تعلم وتعليم وتربية، تقوم على التفاعل الاجتماعى، وتهدف إلى إكساب الفرد خلال مراحل حياته المختلفة سلوكاً ومعياراً واتجاهات مناسبة لأدوار اجتماعية معينة تمكنه من مسايرة جماعته والتوافق الاجتماعى معها وتكسبه الطابع الاجتماعى وتيسر له الاندماج فى الحياة الاجتماعية".

وللتنشئة الاجتماعية بهذا المعنى دور أساسى فى تحديد أنماط سلوك الإنسان، وبناء ثقافة المجتمع فى شخصيته، وبالجملة هى أشبه بعملية تطبيع المادة الخام للطبيعة البشرية، أو تحويل الكائن البيولوجى الفطرى إلى كائن اجتماعى".

وتهدف التنشئة الاجتماعية إلى إكساب الفرد أساليب سلوكية معينة تتفق مع معايير الجماعة والقيم السائدة فى المجتمع، وبالتالى يتحقق للفرد التفاعل والتوافق مع الحياة

(١) إسماعيل على سعد، **الاتجاهات الحديثة لعلم الاجتماع** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ٩.



الاجتماعية للمجتمع الذى يعيش فيه، ومن ثم يمكن القول بأن التنشئة هى العامل الجوهرى الذى يوحد بين اتجاهات ومشاعر أعضاء المجتمع نحو تحقيق الأهداف التى يسعى إليها هذا المجتمع.

وهكذا تكون عملية التنشئة هى عملية (اكتساب) بعكس (الفطرة) التى يولد بها الإنسان، فالأفراد يحصلون على الخبرات والمهارات والمعارف من خلال عملية التنشئة التى تسمح لهم بالمشاركة كأعضاء فاعلين فى محيطهم الاجتماعى. وبعملية التنشئة أيضاً يحدث التحول المهم الذى يكتنف الفرد، حيث يتحول من الخاص إلى العام، أو بمعنى آخر يتحول اهتمام الفرد بنفسه إلى اهتمامه بالمجتمع الذى يعيش فيه.

خصائص التنشئة الاجتماعية:

أ- **هى عملية نمو:** يتحول خلالها الفرد من طفل تتحكم فى سلوكه ودوافعه حاجات فسيولوجية، إلى فرد ناضج متحرر - إلى حد ما - من هذه الدوافع، فيصير متحكماً فى انفعالاته ونزواته، يتسم سلوكه بالاستقلال والاعتماد على النفس، محاولاً التوفيق بين نزعاته وبين مطالب مجتمعه.

ب- **هى عملية ديناميكية مستمرة:** فهى ديناميكية (حركية) لأن بها حركة وتفاعلاً مستمرين، بين الفرد والأفراد الآخرين والجماعات التى يتعامل معها، وهى عملية مستمرة إذ لا توقف فيها أو انتهاء لها، الفرد ينتمى خلال مراحل نموه باستمرار إلى جماعات جديدة لابد أن يتعلم دوره فيها، ويعدل سلوكه ويكتسب أنماطاً جديدة من السلوك.

ج- **هى عملية تعلم اجتماعى:** فهى العملية التى يتعلم فيها الفرد أدواره الاجتماعية، ويكتسب الاتجاهات النفسية والقيم والعادات والتقاليد، وعن طريق التعلم الاجتماعى (التنشئة الاجتماعية) مثل التقليد والتقمص وتعلم الدور، ترسخ وتدعم

الضوابط الداخلية كالضمير ومفهوم الذات، وتنمو أنماط سلوكية متعددة مثل الاعتماد على الآخرين والعدوان والاندماج(١).

د- **هى عملية معقدة ومتشعبة:** لاشك أن عملية التنشئة الاجتماعية تلعب دوراً مهماً فى تحديد شخصية الفرد وسلوكه، وتستهدف مهام كبيرة، من خلال عمليات مركبة تحقق المكانة الاجتماعية والغاية الناتجة عن التعلق والسيطرة، والاستقلال والحب والعطف والراحة الجسمية، يضاف إلى ذلك أهمية التوحد، حيث يتوحد الطفل خلال تنشئته الاجتماعية مع دور الكبار فى سلوكهم الاجتماعى، وعلى أهمية (الملاحظة) حيث يلاحظ النشء سلوك المثل أو القدوة ويقلدونه(٢).

وإذا كانت عملية التنشئة الاجتماعية تلعب دوراً مهماً فى تحديد شخصية الفرد وسلوكه، إلا أنه توجد عوامل أخرى تؤثر فى نمو الفرد وتسهم بدورها مع التنشئة الاجتماعية، مثل العوامل الوراثية، والهرمونات التى تفرزها الغدد الصماء، والتنفيذية وعوامل البيئة الاجتماعية، وعوامل أخرى ثانوية مثل أعمار الوالدين والمرض والحوادث والانفعالات الحادة، والولادة المبكرة وعوامل المناخ - الطقس - السلالة.

ويشار أيضاً إلى أن عملية التنشئة الاجتماعية لا تتم بسهولة وآلية، بل تؤثر فيها عدة عوامل (مؤسسات أو آليات) لعل أهمها الثقافة السائدة، والأسرة، المدرسة، وجماعة الرفاق (الأقران)، ودور العبادة، ووسائل الإعلام، ومجال العمل، والمحيط السياسى.

رابعاً- السلوك الإنسانى:

يُقصد بالسلوك الإنسانى عموماً الاستجابات الحركية والفردية أى الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحى أو عن الغدد الموجودة فى جسمه. وبذلك يدخل تحت مفهوم السلوك الأنشطة العقلية والفسيولوجية التى بداخل الكائن الحى ذاته(٣) ويتميز

(١) عبد الفتاح محمد دويدار، **علم النفس الاجتماعى**، مرجع سابق، ص ٨٥ - ٨٦ .
(٢) حامد زهران، **علم النفس الاجتماعى**، مرجع سابق، ص ٣٠٥ .
(٣) إبراهيم الغمرى، **السلوك الإنسانى**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣) ص ١٤ .

سلوك الإنسان بخاصيتين أساسيتين[1]:

أولهما: متانة جهازه العصبى.

وثانيهما: حدة ذكائه وقوة استعداده للإحساس الدقيق، والتفكير السليم.

ويترتب على ذلك عدة نتائج مهمة:

- إن سلوك الإنسان مرن أى قابل للتغير والتعديل.
- قدرة الإنسان على التعلم بطريقة التفكير وإعمال العقل.
- سرعته فى التعلم وحل المشكلات.
- إن سلوك الإنسان يصير بالتعود سريعاً ومحكماً وسهلاً لا يحتاج إلى إعمال فكر أو جهد عميق.

ويمكن تقسيم السلوك الإنسانى إلى نوعين:[2]

الأول- سلوك داخلى:

يتناول الأنشطة الإرادية للإنسان، كالذكاء والإدراك والتعلم، وتختلف عن الأنشطة الداخلية اللاإرادية كعمليات الجهاز الهضمى والنبض فى الدورة الدموية.

الثانى- سلوك خارجى:

وهو مجموعة التصرفات والألفاظ التى تصدر عن الإنسان تجاه الأشخاص والأشياء، وهو الشق الأكبر الملموس فى سلوك الفرد.

---

(١) محمد شفيق، **السلوك الإنسانى**، مرجع سابق، ص ١٠٢ .

(٢) نحيل فى ذلك إلى كتب السلوك الإنسانى التى تعرض بالتفصيل إلى أنواع السلوك وخصائصه ومقوماته ومبادئه ... إلخ.

وكل نشاط داخلى أو خارجى للإنسان، هو سلوك لأنه أداء لعدد من العمليات التى ينطبق عليها ما ينطبق عموماً على أشكال السلوك وفهم السلوك. وتفسيره يعنى البحث عن محدداته ومثيراته أى أسبابه وعلله.

ويحدد السلوك الإنسانى عدد من المؤثرات (المحددات) التى تحكم السلوك والتى يمكن أن نجملها فيما يلى:

- الشخصية **Personality**
- الدافعية **Motivation**
- الإدراك **Perception**
- الاتجاهات **Attitudes**
- التعلم **Learning**

ونوجز فيما يلى ما يعنيه كل منها:

١- الشخصية : Personality

تعددت التعاريف التى تعرضت للشخصية، وإن كان معظمها يجمع على أن المقصود بالشخصية هو **"مجموعة الخصائص التى يتميز بها فرد معين والتى تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"**(١).

ومجموعة الخصائص التى تميز الشخصية، توجد لدى كل فرد بدرجات متفاوتة، وتشكل مع ظروف الفرد أو بيئته التى يوجد بها سلوكه الإنسانى. ولذلك تعرف بأنها مجموعة الميول المستقرة التى تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الإنسانية، ومن ذلك الكبرياء والسيطرة والمبادرة والاستقلال والاجتماعية والتنافس ... إلخ.

---

(١) إبراهيم الغمرى، **السلوك الإنسانى**، مرجع سابق، ص ١٤ .

ومهما تعددت الصفات الشائعة للشخصية البشرية إلا أنه يمكن أن نحدد بعض السمات الرئيسية المميزة للشخصية:

أ - **التميز** .. بمعنى أن الشخصية الإنسانية تختلف من فرد لآخر، فكل فرد يتميز بخصائص شخصية تخالف تلك المميزة لغيره.

ب - **الحركية** .. إن الشخصية هى نتاج العلاقة الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة المحيطة به.

ج - **الشمول** .. فالشخصية الإنسانية تنتظم سمات وخصائص الفرد جميعها، لتنظيم الفريد المتميز لاستعداده للسلوك فى المواقف المختلفة.

ويلاحظ أن السلوك الإنسانى لا يخضع غالباً لتأثير واحدة من خصائص الفرد، بل إن عدداً منها يتفاعل دائماً لتحديد أنماط السلوك الذى يتخذه الفرد.

كما توجد علاقة أساسية بين نجاح أو فشل الفرد فى إشباع حاجاته، وبين درجة ونوع الخصائص التى تتكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين وعلى ذلك:

- إذا نجح الفرد فى إشباع حاجاته بيسر وسهولة، فلا تظهر لديه مشكلة.
- كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يكسبه ثقة بالنفس ومزيداً من الطموح، أو قد يبالغ فى تقدير طاقاته.
- وفى كثير من الأحيان يفشل الفرد فى إشباع بعض حاجاته فيصاب "بالإحباط، الذى قد يؤدى إلى القنوط أو اليأس، وبالتالى إلى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الفرد. أو قد يؤدى هذا الإحباط إلى محاولة الفرد لاكتساب خصائص جديدة من أجل حماية شخصيته وتأكيد ذاته، كالعدوانية والنكوص والتناسى والكبت والتبرير، والتعويض، والإسقاط، والتقمص، وأحلام اليقظة ... إلخ.

والخلاصة .. أن خصائص الشخصية أو صفات السلوك يمكن تلخيصها فى ... أن لكل

فرد طرقاً محددة ومستقلة فى الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب سلوكه، كما نستطيع التنبؤ بأساليب سلوكه وردود أفعاله، من سابق التعرف على خصائص شخصيته.

٢- الدافعية :**Motivation**

اهتمت العلوم السلوكية بالتعرف على سبب سلوك الفرد، ومصدر قوته واتجاهاته، وتراكمت نتيجة لذلك العديد من المعلومات الأساسية عن الدافعية.

ولفظ الدافعية **Motivation** يأتى من الكلمة اللاتينية **To Move**، أى يدفع وعموماً فالدافعية تعنى من الناحية اللغوية "الحركة".

وقد عرف البعض الدافعية بأنها "**عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به فى حالة استمرار، كذلك هى عملية تنظيم نمط هذا السلوك**".

وموضوع الدافعية طويل ومعقد، ويستلزم تفصيلاً مناسباً - ليس هنا مجال الخوض فيه - ولكنه موضوع مهم جداً لفهم السلوك الإنسانى نعرضه بإيجاز غير مخل فيما يلى:

والبداية أن أى تحليل منظم للدافعية يتطلب أن نتساءل: كيف ولماذا يعمل الناس؟ والإجابة عن "كيف" قد تكون سهلة فعندما أعرض على شخص مبلغاً من المال لكى يصنع أو يفعل لى شيئاً ... فقد أجبت عن كيف أدفعه لأن يفعل شيئاً. ومع ذلك لا أستطيع أن أجيب بالتحديد عن "لماذا" قبل العمل ليحصل على هذا المال .. فربما أراد أن يشترى به ملبساً جديداً أو ليتنزه به، أو ليدخره، أو ليسدد مصاريف علاج ... إلخ، ولكى نحدد الإجابة لابد أن نبحث عن "الدافع".

وتظهر أهمية بذل الجهد فى سبيل تعريف مفهوم الدافعية وتحديد أبعاده، فى أنه يسهم فى تحديد وتفسير خصائص السلوك كما يلى[(١)]:

(١) المرجع السابق، ص ١١٧ - ١١٨ .

أ. **تحريك السلوك:** بمعنى أن هناك احتياجاً إلى تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه فى اتجاهات معينة.

ب. **شدة السلوك وفاعليته:** فمن الملاحظ عادة أن مثيراً معيناً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد، والعكس صحيح.

ج. **اتجاه السلوك:** فأمام مثير معين يختار فرد سلوكاً معيناً، بينما يختار آخر سلوكاً آخر، وثالث سلوكاً ثالثاً ... فلماذا؟

د. **تأكيد وتواتر السلوك:** فأمام دافع معين يعمد الإنسان إلى نفس السلوك كلما تكرر نفس الدافع.

هـ. **ضعف وتخاذل السلوك:** وهو عكس الحالة السابقة، حيث يعمد الشخص إلى الامتناع عن الاستمرار فى نمط معين من السلوك.

ولاشك أن الإحاطة بمفهوم الدافعية يسهم فى تفسير أنماط السلوك المختلفة، ومن هنا تنبع أهميته.

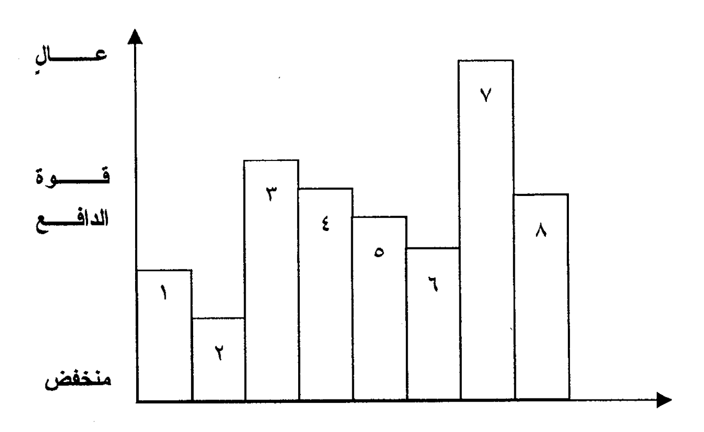
وباختصار فإن الدوافع هى تعبير عن حاجات الإنسان. "فإذا ما أحس الإنسان بحاجة ما، تولد فيه شعور بالألم أو القلق أو الضيق أو عدم الاستقرار أو أى ضغط فى صورة أخرى نتيجة لقيام هذه الحاجة. ولما كانت من طبيعة الإنسان أن يحاول دائماً أن يكون فى حالة توازن، وأن هذه الأمور المذكورة تخل بتوازنه، فإنه يعمل فى الحال على إطلاق طاقة خاصة تدفعه إلى عمل ما يزيل هذه الآلام أو يخففها ليرجع الإنسان إلى حالة التوازن التى كان عليها قبل إحساسه بالحاجة[(١)]. فالدافع يعنى حاجة يسعى الإنسان إلى إشباعها. وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب. والشكل التالى يوضح العلاقة بين الدافع وقوة الدافع:[(٢)]

---

(١) صالح الشبكشى، **العلاقات الإنسانية فى الإدارة**، (القاهرة: دار الفكر العربى، بدون سنة نشر) ص ٤٦ .

(٢) مع ملاحظة أن الدوافع لا تتم بطريقة آلية. فقد تستجد مثيرات تجعل الدافع رقم (٢) مثلاً يعلو حتى يتجاوز الدافع رقم (٧) وذلك لأسباب إما داخلية أو خارجية.

شكل يبين العلاقة بين الدافع وقوة الدافع



الدوافع (الحاجات)

فالدافع رقم (٧) له أكبر قوة وسيكون له أكبر نشاط وسيعمل الفرد بقوة ليشبع هذا الدافع. ومن ناحية أخرى الدافع رقم (٢) له أصغر قوة وستكون له أقل أولوية وفى النهاية كل دافع أو حاجة يتم إشباعها، لا يستمر فى (نشاط) إشباعها، فعندما تشبع الرغبة أو الحاجة رقم (٧) يتوجه الفرد إلى الحاجة رقم (٣) وبمجرد أن يشبع هذه الحاجة يتوجه نحو الحاجة رقم (٥) فرقم (٤) فرقم (٨) فرقم (٦) فرقم (١) وأخيراً رقم (٢) وعلى نفس المنوال.

وينبغى هنا أن نفرق بين ثلاثة مصطلحات مهمة ومتصلة بموضوع الدافعية، وهى: الدافع، والحاجة، والحافز.

الدافع Motive:

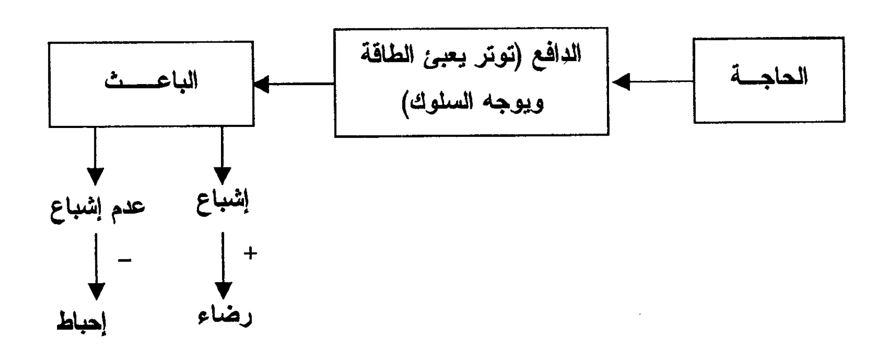
فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له، أو هو نوع من التوتر يدفع الكائن الحى إلى

القيام ببعض الأنشطة التى تشبع حاجة أو تحقق هدفاً معيناً.

الحاجة :Need

فهى نقص ما (عضوى، اجتماعى، نفسى) يقترن بنوع من التوترأو الألم، ينقضى بتمام الإشباع. أو هى افتقاد الكائن الحى إلى شىء ما ينتج عنه نوع من التوتر، يدفع إلى محاولة إرضاء أو إشباع الحاجة المفتقدة والحاجة قد تكون داخلية كالغذاء أو الهواء أو اجتماعية كالانتماء أو التفوق.

شكل يوضح عملية إشباع الحاجة



الحافـز:

ويُطلق عليه أحياناً الباعث **Incentive**، وهو منبه خارجى ينشط الدوافع أو هو الهدف الموجود فى البيئة، الذى يسعى الكائن الحى للحصول عليه كالطعام فى حالة الجوع، والماء فى حالة العطش، أو هو وسيلة لإشباع الحاجة.

ولكى نوضح المفاهيم السابقة نسوق بعض الأمثلة، فالجوع والعطش (حاجة عضوية)

تسبب نوعاً من الألم، يدفع (دافع) الإنسان لمحاولة الإشباع، وبالحصول على الطعام أو الماء (باعث أو حافز) تتم عملية الإشباع، كذلك فإن وجود مكافأة أو وظيفة معينة (حوافز) ترضى فى مختلف الناس دوافع مختلفة، وهكذا فالدافع والحاجة قوة داخل الفرد، والباعث أو "الحافز" قوة خارجية.

على أنه يلاحظ أن كثيراً من علماء النفس المحدثين يستخدمون اصطلاح "الحاجة" على أنه مرادف لاصطلاح "الدافع"[1] ولا غضاضة فى ذلك.

وفى الأمثلة السابقة ومن الواقع العملى، نحن نرى السلوك الذى يسلكه الإنسان من حيث تناوله الطعام، أو حصوله على الجائزة "الوظيفة"، ولكننا لا نرى الدافع الذى دفعه لسلوك هذا السلوك، ولكننا نستنتج وجوده فقط، فالدافع لا يرى ولكننا نرى السلوك المترتب عليه.

ويثور السؤال: **ما هى أنواع الحاجات التى يحتاجها الناس لتحديد سلوكهم؟**

وإجابة هذا السؤال مهمة جداً للمهتمين بفهم السلوك الإنسانى .. الأمر الذى يفرض ضرورة معرفتهم بطبيعة الحاجات الإنسانية.

وإذا كان فريدريك تايلور قد استطاع فى مطلع القرن العشرين أن يفرض نظريته التقليدية فى إدارة الدوافع وحددها فى المال كحاجة أساسية لكل عامل ومحرك أساسى للعمل، غير أن الكثير من الأشياء قد تغير منذ عام ١٩٠٠، فالناس تريد اليوم أكثر من الرواتب المرتفعة، والحاجات الإنسانية معقدة جداً، الأمر لا يكفى معه المال فقط لإشباعها[2].

(١) حسن محمد خير الدين: **العلوم السلوكية، المبادئ والتطبيق**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨١) ص ٥١ .

(2) Fulmer, Robert M. **Practical Human Relations** (Rechard, Irwin Inc. First Printing March, 1977), p. 121.

والحاجات الإنسانية لها تصنيفات كثيرة، غير أنه من الناحية الأساسية ينبغى الإحاطة بأن الحاجات الإنسانية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين(١):

- الحاجات الأولية **Primary** أو الحاجات العضوية.

- والحاجات الثانوية **Secondary** أو الحاجات النفسية والاجتماعية.

والمجموعة الأولى:

وهى الحاجات الأولية تشمل الهواء والماء والطعام والجنس، والنوم ... إلخ.

وإشباع هذه الحاجات أساس لضمان حياة الفرد، وضمان عدم انقراض الجنس البشرى.

وكل واحدة من هذه الحاجات أساسية بين البشر، ولكن شدة الحاجة إلى إشباع كل منها يتأثر بالعديد من العوامل، فبينما يحتاج الطفل الرضيع إلى أكثر من عشرين ساعة نوم يومياً، قد ينام الطالب الجامعى ثلاث ساعات فقط فى اليوم. كما يمكن أن تؤثر الخلفية الثقافية فى الطريقة التى نتبعها فى إشباع الحاجة الأساسية. فقد نشعر أن من المعتاد أن نأكل ثلاث وجبات يومياً، بينما فى ثقافات أخرى يشعر الناس بالارتياح مع تناول وجبتين، أو أربع يومياً، وهناك ملايين تعوّدوا على تناول وجبة واحدة طوال اليوم، والفرد فى عبارة أخرى يمكن أن يعتاد على روتين محدد فى إشباع حاجاته الأساسية(٢).

أما الحاجات الثانوية:

فهى أكثر صعوبة فى إشباعها من الحاجات الأساسية لأنها تتعلق بنفس وداخل الإنسان "أو هى مجموعة الحاجات النفسية والاجتماعية التى يعيش بها الإنسان فى مجتمعه،

---

(1) Davis, Keith, **Human Behaviour at Work**, 4th ed. (New York. Mcgraw-Hill Book Co., 1972). P. 43.

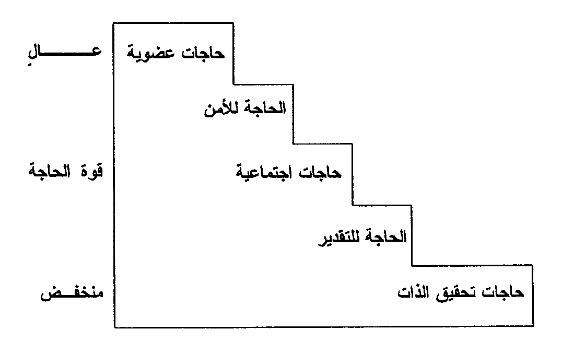
(2) Fulmer. Robert .. practical H.R .. Op.Cit. p.122.

والمكانة الاجتماعية، ويقسمها البعض إلى: حاجات الانتماء وحاجات الذات.

وعلى الرغم من تعدد النظريات التى تناولت الدافعية، والتقسيمات المختلفة للحاجات الإنسانية، تظل نظرية ماسلو **A.H. Maslow** هى المرجع الأساسى فى تصنيف الحاجات الإنسانية، حيث رتبها فى سلم يبدأ بالحاجات العضوية، وينتهى بالحاجات النفسية التى تمثل النمو العالى للشخصية. وسلم الحاجات كما ذكره "ماسلو" يتلخص فى الآتى:(١)

أ- الحاجات الفسيولوجية (العضوية):

وهى حاجات أولية للفرد لا يمكنه الاستغناء عنها لأنها ترتبط بحياته وكيانه ووجوده ذاته، ولا يختلف البشر فى الاحتياج إليها. وتشمل هذه الحاجات الحاجة إلى الطعام والشراب والهواء والملبس والمأوى والجنس.



شكل يبين سلم الحاجات "لماسلو" وفقاً لقوة الحاجة

(1) Maslow Abraham H.:

* A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943 pp. 45 - 68.

* Motivation and Personality. Harper and Row. 1954. pp. 300-388.



ب- حاجات الأمن :Safety Needs

وتأتى فى المرتبة التالية للحاجات العضوية الأساسية، فإذا ما أشبع الفرد حاجاته الأساسية يأتى الدور على حاجات الأمن لإشباعها، وهى نوعان: تأمين الفرد وأسرته مادياً ضد العوز والفقر، والنوع الثانى: تأمين جسد الفرد ضد الحوادث والاعتداءات[١].

ج- الحاجات الاجتماعية :Social Needs

وتشمل الحاجة للعيش مع الآخرين بهدف تكوين علاقات معينة، فالإنسان اجتماعى بطبعه يحتاج دائماً للعيش فى أسرة أو جماعة أو مع أصدقاء أو زملاء. ويطلق البعض على مجموعة هذه الحاجات الحاجة إلى الانتماء".

د- الحاجة إلى التقدير :Esteem Needs

عندما يشبع الفرد حاجاته الأساسية وحاجاته للأمن وحاجاته الاجتماعية، يسعى إلى تحقيق مركز مرموق لنفسه، وأن يكتسب ثقة رؤسائه وزملائه وهو فى سبيل ذلك يحاول أن يبنى سمعة وشهرة حسنة تحقق له المكانة وهذا التقدير.

والشخص الذى يخبره رئيسه أن عمله ممتاز، سيحقق هذا الإطراء الدافعية المطلوبة لو تقبل ذلك على سبيل الثناء، أما إذا اعتقد أن رئيسه يجامله فقط وأنه حقيقة لا يعنى ذلك لن يحقق هذا الإطراء دافعيته، وهكذا فإن احترام النفس وتقدير الذات يجب أن تنبع من داخل الفرد [٢].

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات :Self Actualization Needs

وتأتى هذه الحاجة فى سلم "ماسلو" فى آخر قائمة الحاجات، ومعنى ذلك أن الفرد فى

(١) وللقرآن الكريم فضل السبق؛ فقد أشار إلى ذلك الترتيب فى قوله تعالى: "فليعبدوا رب هذه البيت، الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف" سورة قريش الآيتان (٣، ٤).

(2) Hodgetts R., **Modern Human Relations At Work**, Japan, The Dryden Press, 1944.

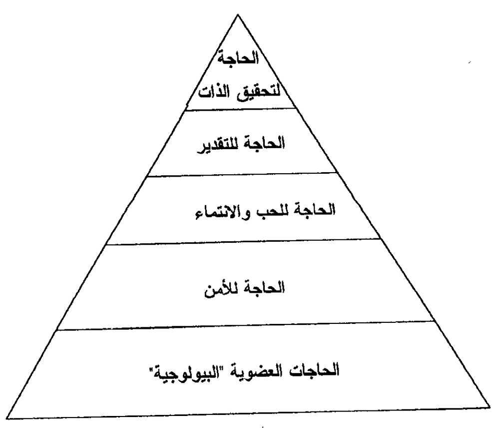


نهاية المطاف يسعى إلى أن يمثل مكانة متميزة بين أقرانه ويحاول أن يحتل المكانة التى تتفق مع قدراته ويُظهر فيها براعته.

وعلى الرغم من تعرض سلم "ماسلو" للعديد من أوجه النقد، إلا أنه سيبقى - أكاديمياً - أفضل وسيلة لشرح وتفصيل الحاجات الإنسانية، كما سيظل - عملياً - وسيلة فعالة للرؤساء وقادة المنظمات للإحاطة بأنواع الحاجات الإنسانية وكيفية خلق "الدوافع" المناسبة لتحريك وتحفيز العاملين فى المنظمة من أجل تحقيق صالح ومنفعة الطرفين.

ويبقى أن نشير إلى أن الحاجات الإنسانية تعتمد بعضها على بعض فى تكوين السلوك الإنسانى، ومن النادر أن نجد سلوكاً مدفوعاً بحاجة واحدة فقط. كما أنه من الصعب على أى إنسان أن يدعى أن حاجاته كلها مشبعة بنسبة ١٠٠٪، وإنما يعترض كل فرد العديد من المعوقات التى تحد من نسبة إشباعه لكل حاجة وفى ذلك يقول "ماسلو":

"كحقيقة عملية، فإن كل عضو فى المجتمع يرضى جزئياً بإشباع حاجاته، وفى نفس الوقت لا يكون راضياً جزئياً، ولمزيد من التوضيح لهذا المفهوم علينا أن ننظر إلى سلم الحاجات".



شكل يوضح سلم الحاجات الأساسية

فلو أعطينا لإشباع كل حاجة نسبة مئوية نجد أن الفرد يكون راضياً بنسبة إشباع ٨٥٪ من حاجاته العضوية وبنسبة ٧٠٪ من حاجاته للأمن، وبنسبة ٥٠٪ من احتياجاته الاجتماعية وبنسبة ٤٠٪ من حاجاته للتقدير، وبنسبة ١٠٪ من حاجاته لتحقيق ذاته (ماسلو).

وأخيراً نشير إلى أن عدم إشباع حاجات الفرد قد يرجع إلى عقبات مادية خارجة عن إرادته كما فى الأزمات والكوارث، التى تتعلق بعنصر الزمن أو المكان أو نقص الإمكانات أو إلى عقبات ذاتية تتعلق بالفرد ذاته. وأن عدم الإشباع يؤدى إلى الإحباط، وتتمثل ردود فعل هذا الإحباط فى ثلاث وسائل:

١- انسحاب الفرد وهروبه من الموقف مادياً أو فعلياً.

٢- انسحاب الفرد داخلياً ويتسم سلوكه باللامبالاة والجمود.

٣- وإما أن يلجأ الفرد إلى العدوان.

والعدوان إما أن يكون خارجياً يوجهه الفرد للمصدر الأساسى للإحباط، أو نحو آخر (فرد أو شىء) أو أن يكون العدوان داخلياً (تجاه نفسه).

٣- الاتجاهات:

تعد دراسة الاتجاهات من أهم المجالات التى تسهم فى فهم السلوك الإنسانى، وتمثل بجانب دراسات الشخصية والدوافع روافد متكاملة لتفسير سلوك الفرد والجماعات.

وقد تعددت المحاولات التى اجتهدت فى سبيل وضع تعريف يحدد ماهية الاتجاهات، ولكنها تتفق جميعها على أن الاتجاهات هى:

"استعداد فطرى ذهنى ونفسى وعصبى للفرد تنظمه خبرته الشخصية لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد[(١)].

(١) زكى محمود هاشم، **الجوانب السلوكية فى الإدارة**، الطبعة الثانية، (الكويت، وكالة المطبوعات، بدون سنة نشر)، ص ١١٣ .

وتتكون الاتجاهات، من تراكم الخبرات وتكرارها وتكاملها سواء كانت خبرات شخصية، أو تقليداً لنماذج اجتماعية معينة، أو بالإيحاء[١]، أو من ثقافة المجتمع وتقاليده الراسخة.

عناصر الاتجاهات:

توجد ثلاثة عناصر أساسية للاتجاهات، وهى:

أ- العاطفة (الوجدان) The Affective Component

فاتجاهات الفرد غالباً لا يحكمها المنطق، وإنما تنبع من وجدانه فنحب هذا أو نكرهه، ونسعد أو نحزن لموقف معين لمجرد أن نرضى الأسرة أو العصبية ويظهر ذلك بوضوح إذا كان حظ الفرد من التعليم متواضعاً.

ب- الإدراك (المنطق) The Cognitive Component

وعلى عكس اتجاه صاحب العاطفة، يكون سلوك هذا الشخص معتمداً على المنطق ويتميز بالتعقل والاتزان وغالباً ما يكون صاحب هذا الاتجاه ذا مستوى تعليمى وثقافى عالٍ.

ج- الميل للسلوك :The Conative Component

قد لا يعبر الشخص عن اتجاهه فترة (فى ظروف معينة) فإذا ما تغيرت هذه الظروف ترجم اتجاهه إلى سلوك محسوس معبر عن هذا الاتجاه.

صور الاتجاهات:[٢]

تأخذ الاتجاهات فى الغالب إحدى أو بعض الصور الآتية:

---

(١) أحمد محمد أبو زيد، **العلاقات الإنسانية، وسيكولوجية التوافق فى مجال العمل والإدارة**، الطبعة الأولى (القاهرة دار النهضة الحديثة، ١٩٧٠) ص ١٠٦ .

(٢) إبراهيم الغمرى، مرجع سابق، ص ١٢٣، ١٢٤ .



- اتجاه عام .. التعصب ضد العرب أو الزنوج أو اليهود.
- اتجاه نوعى .. ضد الجماعة أو موضوع معين.
- إيجابى أو سلبى.
- جماعى أو فردى.
- سرى أو علنى.
- ضعيف أو قوى.

ويلاحظ عموماً أن تأثير الاتجاهات على السلوك يعتمد على ثلاثة عناصر:

- فحوى الاتجاه (ضد موضوع أو شخص أو موقف).
- شدة الاتجاه (بالتأييد أو المعارضة).
- العوامل المؤثرة على الاتجاه (من حيث بساطتها أو تعقدها).

وللاتجاهات عدة وظائف أساسية للفرد من أهمها:

- المد بالمعلومات (المعرفة) فالذى يهتم بتربية الزهور أو الأسماك يعمد إلى الاستزادة من المعلومات الخاصة بها.
- الدفاع عن الذات: تبنّى الاتجاهات التى تحقق مصلحته.
- التعبير عن القيم التى تتفق مع قيم الشخص ومعتقداته.

وتتحدث كتب العلوم السلوكية عن أساليب قياس الاتجاهات، وكيفية تغييرها أو تعديلها وهى من الموضوعات المهمة لرؤساء العمل وممارس العلاقات الإنسانية، والمجال هنا يضيق عن إفساح المساحة المناسبة لعرضها.

٤- الإدراك: Perception

يمثل الإدراك بالنسبة للإنسان الحلقة الأولى والأساسية فى تفسير سلوكه. فالإدراك



هو العملية الخاصة باستقبال المعلومات والمثيرات المختلفة وترجمتها. والإدراك يحدد السلوك ويعدله، فإدراك الفرد لموقف معين يهدد حياته يجعله يهرب أو يطلب النجاة [١].

وتبدأ عملية الإدراك حين يكتشف الإنسان وجود مثير، وذلك عن طريق إحدى حواسه (النظر، السمع، اللمس، الشم، التذوق)، فيقوم الجهاز العصبى المركزى فى الإنسان بدوره فى تحويل المعلومات عن هذه المثيرات ... إلخ، ثم يصدر السلوك أو رد الفعل المناسب - وفقاً لكل فرد - نحو هذا المثير.

وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفين، إلا أن هناك بعض الأسس العامة المشتركة فيما يدركون.

فالأفراد جميعاً لديهم نفس الجهاز العصبى، كما أن كثيراً من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يهتمون بها، كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف، وعلى هذا نرى أن العالم الإدراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل إلى التشابه.

ولكى يشرح علماء العلوم السلوكية عملية الإدراك يقولون إنه علينا أن نختار شكلاً مبهماً ونرى كيف يدركه الفرد؟ فعندما ينظر الفرد إلى هذا الشكل فإنه ينظر إليه أولاً نظرة كلية، ثم ينظر إلى الأجزاء ويتبين علاقاتها ببعضها، ثم يعود لتبين الصورة ككل فى صيغة أو معنى محدد "فكأن الإدراك يسير من الكل إلى التفاصيل، ثم إلى الكل مرة أخرى فى صيغة جديدة، أو بعبارة أخرى من الطور الإجمالى المبهم إلى التفاصيل ثم إلى الطور الإجمالى ذى المعنى[٢].

وبالطبع نحن لا نلاحظ هذا التدرج على الأفراد، فهى عملية معقدة، وتتم داخل عقل الإنسان وتتأثر بعدة عوامل:

(١) حسن خير الدين: **العلوم السلوكية**، مرجع سابق، ص ١٥٨.
(2) Hodgetts, R, Modern H.P, Op. Cit., P. 75.



١ - البيئة المادية والاجتماعية للفرد.

٢ - التركيب الفسيولوجى للإنسان.

٣ - الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد.

٤ - تجارب الفرد وخبرته المادية.

وهكذا علينا ونحن نفسر السلوك الإنسانى أن نتذكر أن الناس ترى ما تحب أن تراه، أو ما اعتادت أن تراه، ولذلك أيضاً علينا فى مجال العلاقات الإنسانية أن نفهم حقيقة إدراك الأفراد.

خصائص عملية الإدراك:

ومما سبق يمكن أن نلخص خصائص عملية الإدراك فيما يلى:

أ- **إنها انتقائية:** أو اختيارية بمعنى أن الفرد لا يدرك إلا الأشياء التى يريد أن يدركها، أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال إدراكه، إما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته فى رؤيتها، كذلك فإن الأشياء التى يراها الإنسان لا تنتقل إلى مخيلته بذات خصائصها، بل إن بعضاً من تلك الخصائص لا يتم إدراكها، ويتحكم فى عملية الاختيار هذه العديد من العوامل منها ما يتعلق بخصائص الشىء موضع الإدراك أو ما يتعلق بالشخص نفسه الذى يدرك.

ب- **إنها بنائية:** أو تركيبية بمعنى أن الإدراك للأشياء المحيطة يتم فى شكل مراحل تبدأ غالباً بنظرة الفرد إلى الشىء نظرة متكاملة وعامة ثم ينظر إليه نظرة تحليلية، ثم يعيد النظر إليه بنظرة ذات معنى وارتباط بمعانٍ أو أشياء محددة فى عقله.

ج- **إنها فردية:** بمعنى أن الإدراك يختلف من فرد لآخر وفقاً لخبراته واتجاهاته وقدراته كما يختلف الإدراك بحسب الموقف، فالشخص الذى هو فى موقف حرج أو متوتر تضعف قدرته على إدراك الأشياء من حوله.

وهناك دراسات وتجارب مستفيضة تتناول عملية الإدراك فى الإنسان بالتحليل، فى محاولات مستمرة لتفسير سلوكه من خلال عملية الإدراك نفسها. وعموماً فإنه يمكن أن نجمل أهم التعريفات التى استقرت فى مجال العلوم السلوكية عن الإدراك فيما يلى:

- إن السلوك الإنسانى يُحدد غالباً وفقاً لنوع وشدة إدراك العالم المحيط به، ومن ثم فإن التنبؤ بسلوك الفرد أو محاولة تغييره تقتضى معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله.
- إن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ متباينة، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً.
- إن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناءً على رغباتهم ودوافعهم، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ومن ثم يعطونها معانى تتناسب وهذه الحاجات، بغض النظر احتمال المعانى المقصودة منها أساساً.
- يتجاهل الأفراد الأشياء التى تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة، بينما هم يدركون الأشياء المقلقة التى تستمر. وقد يبالغون فى تصوير معانيها وتضخيم آثارها وتستمر عملية التجاهل إلى أن يدركوا الأمور بمعناها الصحيح إذا استمر الخطر.

٥- التعلم Learning

فى محاولة للتوصل إلى مفهوم علمى متكامل لتفسير السلوك الإنسانى تعرفنا على أهمية الشخصية، والدافعية، والاتجاهات والإدراك ودورها فى تشكيل استجابات الأفراد، وتعرض العلوم السلوكية أيضاً لمحدد آخر من محددات السلوك الإنسانى على درجة كبيرة من الأهمية، وهو مفهوم التعلم. وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم فقد تباينت بشأنه الآراء والنظريات بدرجة كبيرة. ويهمنا فى مجال هذه الدراسة أن نعرض للأبعاد الأساسية لهذا المفهوم، وبيان علاقته بعملية تفسير السلوك الإنسانى.



ومن هذا المنطلق، يمكن تعريف التعلم بأنه "**التحسن المستمر فى المعرفة والمهارة العلمية بطريقة التدريب والتمرين، أو بأنه نشاط جسمانى - عقلى يصل به الحيوان إلى تعديل خبراته السابقة أو اكتساب خبرات ومهارات جديدة**"(١).

فالإنسان مع اكتسابه مزيداً من الخبرات والتجارب يميل إلى السلوك بصورة تختلف عما كان يأتيها من قبل.

والتعلم بهذا المفهوم - فى مجال العلوم السلوكية - يختلف عن التعليم الرسمى Education أو ما يعرف بالتعليم المدرسى فالتعليم هنا له مفهوم أوسع يشمل كل ما حصّله الفرد من معلومات وما كسبه من قدرات واتجاهات ومهارات وعادات مختلفة سواء تم ذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، شعورية أو لا شعورية ولا تقتصر أغراض التعليم على اكتساب وتعديل مظاهر السلوك والمهارات والخبرات المختلفة وحسن فهمها، وتقديرها وربطها بما يماثلها، والقدرة على الاستفادة منها فى المواقف العملية المختلفة(٢).

شروط عملية التعلم:

ولكى تتم عملية التعلم بالشكل المُرضى، يجب توافر عدد من الشروط وهى:

١- الاستعداد الجسمى والعقلى بمعنى أن يكون الفرد مستعداً لتلقى الخبرات والمعلومات الجديدة، وإلا باءت كل المحاولات بالفشل.

٢- الاستعداد الذاتى (الدافع) بمعنى وجود حافز أو دافع لدى الفرد إلى التعلم. وهذا الدافع يعتبر بمثابة تهيئة ذهنية وعقلية للفرد حتى يؤتى التعلم ثماره. والحافز قد يكون لبعض الناس هو الحاجة للمعرفة، والبعض يدافعون عن المال، أو المكانة أو الأمل فى التطور.

---

(١) حسن خير الدين، **العلوم السلوكية**: مرجع سابق، نقلاً عن دراسات فى علم النفس التعليمى لحامد عبد القادر، مكتبة نهضة مصر، ص ١٧٨ .

(٢) المرجع السابق، ص ١٨٥ - ١٨٦ .

٣- توفير الجو المناسب لعملية التعلم، وإزالة العقبات والمعوقات التى تعترضها.

٤- الممارسة والتكرار، فلا يكفى مجرد التلقى النظرى المجرد، أو اختزان المعلومات والمواقف، بل يلزم بالضرورة ممارسة ما تم تعلمه، واكتسابه من معلومات وخبرات، وتكرار التجربة، وتصحيح الأخطاء، لتجويد التعلم، والمهارات المكتسبة.

من أهم المهارات الأساسية للمشرفين هو قدرتهم على تطبيق معلوماتهم فى موقف جديد، ويصبح عمل المشرف أسهل لو اكتسب عماله نفس هذه المهارة. إن توجيه التدريب نحو حل مشكلات العمل باستمرار يجعل المعرفة قابلة للتطبيق.

المبحث الثانى

المنظور النفسى للأزمات والكوارث

أولاً- التعريف النفسى للأزمات:

طرحت تعريفات كثيرة لمصطلح الأزمة، تناول كل تعريف منها الأزمة من وجهة نظر اهتماماته الخاصة، سواء كانت فى ذلك اهتمامات إدارية، أو نفسية، أو اجتماعية، وغيرها من الخلفيات العلمية والخبراتية لمحدد أو واضع التعريف. ومع ذلك فإن مجمل هذه التعريفات تشترك فى معانٍ كثيرة، وتحدد مكونات نظرية أساسية لفهم ديناميات الأزمات وآثارها، ويهمنا فى هذا المجال أن نعرض لمجموعة من التعريفات التى تناولت الأزمات والكوارث من المنظور النفسى وذلك كما يلى:

كان كبلان **(1961) Caplan** من أوائل من عرف الأزمة بأنها:

الحالة التى يواجه فيها الناس عائقاً لأهدافهم الأساسية فى الحياة، ويتسم هذا العائق بأنه - إلى حين - من الصعب تذليله عن طريق استخدام الأساليب المعتادة لحل المشكلات، وهذه الحالة تتلوها فترة من الاضطراب واختلال التوازن، حيث يقوم الفرد بمحاولات كثيرة لحل الأزمة[1].

- ويعرف جانوسيلك **Janosilk (1984)** الأزمة بأنها:

حالة من عدم التنظيم، يحبط فيها الأشخاص فيما يتعلق بأهداف الحياة المهمة، أو

(١) نقلاً عن أحمد حسن البريرى، **نظرية التدخل فى الأزمات فى محيط الخدمة الاجتماعية**، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة - جامعة عين شمس - القاهرة، ٣ - ٤ أكتوبر ١٩٩٨، ص ٤ .

يوجد ارتباك كبير فى حلقات حياتهم، وطرق التكيف مع الضغوط، ويشير مصطلح الأزمة عادة إلى مشاعر الخوف والصدمة والضغط، ويكون وقت الأزمة محدوداً حيث لا يتعدى أسابيع قليلة.

- بينما يعرفها برامر **Brammer (1985)** بأنها:

حالة من الاضطراب يواجه الناس فيها إحباطاً لأهدافهم المهمة فى الحياة أو تمزقاً عميقاً لجانب من جوانب حياتهم، ولأساليبهم فى مواجهة الضغوط أو المقلقات الناشئة. وعادة يشير مصطلح الأزمة إلى مشاعر الفرد بالخوف والصدمة والضيق والأسى نحو التمزق، وليس التمزق فى حد ذاته.

- ويشير سليكى **Slaikeu (1990)** إلى وجود سبع فرضيات أساسية تقوم عليها نظرية الأزمة وهى[١]:

- إنه من الشائع بالنسبة للأفراد أن يمروا بحالة من عدم الاتزان العاطفى الحاد وتفكك النظام الاجتماعى فى وجود عوائق ضاغطة حالية وأحداث متأزمة فى الحياة.
- يعتبر الضغط الموقفى الحاد (خبرة حياة) عادية وخيبة أمل فى حالة عاطفية عادية لا جسمية وتحتمل أن تحدث فى الغالب لجميع الناس فى وقت ما من حياتهم.
- الأشخاص الذين يمرون باختلال عاطفى يثابرون لكى يستعيدوا الاتزان العاطفى (داخل حياتهم).
- أثناء الصراع لاستعادة الاتزان العاطفى فإن الفرد يكون فى حالة حادة محدودة الزمن من الضعف النفسى.
- أثناء هذه الحالة من الضعف النفسى فإن عامة الأفراد يكونون قابلين للتدخل النفسى.

(١) المرجع السابق، ص ٥ .



- يمكن أن تتسم الاستجابة العاطفية الناتجة بمراحل عامة لرد الفعل لهذه الأزمة والذى يمر به كل الأفراد بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع.
- يمكن لمثل هذه الأزمات أن تنمو وتتطور كما يمكن أن ينتج عنها سلبيات أيضاً.

- كما عرفها بارد Bard (1990) بأنها:

حالة من خيبة الأمل العاطفى الحاد تصاحبها مشاعر الارتباك والتوتر والاكتئاب والغضب والفوضى فى العلاقات العادية والوظائف الاجتماعية.

- وحديثاً عرفها كل من جيليلاند جيمس Gilliland games (1993) بأنها:

(حالة مؤقتة من الاضطراب وعدم التوازن، تتميز أساساً بعدم قدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الأساليب المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز باحتمالات أن يتمخض عنها بشكل جذرى نتائج وآثار إيجابية أو سلبية، وهذه الحالة عادة ما تنشأ لحدث مثير، وتأخذ نسقاً متوقعاً من التطور خلال مراحل مختلفة، وتنطوى على إمكانات للحل فى اتجاه مستويات أعلى أو أدنى من التوظيف)[1].

- وكتعريف جامع لمفهوم الأزمة النفسية يمكن أن نسوق التعريف التالى:

(موقف ضاغط تضعف فيه قوى الفرد (أو المنظمة) ودفاعياته إلى أدنى قدر ممكن، هذا الموقف ينشأ ويتطور بسرعة تفوق سرعة المواجهة بالإمكانات الذاتية، ويحتاج إلى التدخل الفورى والسريع والمنظم، لتخفيف حدة المؤثرات التى تسببه بداية، ثم العمل على عدة مستويات حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً، والعودة إلى الحياة الطبيعية مرة أخرى)

ويمكن أن نستخلص من جملة التعريفات السابقة عدداً من المظاهر النفسية التى تشمل الأفراد والمنظمات عند حدوث الأزمات والكوارث، وهى كما يلى:

---

(١) نقلاً عن محمد محمد السيد عبد الحليم: **سيكولوجية الأزمة، الخطر والفرصة**، مرجع سابق، ص ١٠٧، ١٠٨.

- **إن الأزمة متوقعة** فى فترات من حياة الإنسان ومن تاريخ المجتمعات والشعوب، وذلك على الرغم من وجود عناصر المفاجأة والسرعة والشدة فى طبيعة الأزمة ذاتها.
- **قصور أو عدم كفاية إمكانات الفرد أو الجماعة فى** مواجهة الواقع غير المألوف أو حتى غير المتوقع من مواقف الأزمة وأحداثها وتفاعلاتها ومن ثم تصبح الأزمة موقف إحباط لقصور إمكانات المواجهة أو حل المشكلات إبان الأزمة.
- **غالباً ما تنطوى الأزمة على "حالة صدمة"** أى وقوع الأذى والضرر والخسارة على المستويين النفسى والمادى عند الأفراد.
- **تكون الأزمة حالة مؤقتة من الاضطراب واختلال التوازن،** حالة من الضيق الانفعالى والعدوان المخزون، وانعكاس ذلك على أسلوب حياة الفرد والجماعة وهذه الحالة قد تطول أو تقصر ارتباطاً بمدى فاعلية استراتيجيات المواجهة للأزمة وما بعدها.
- **يصاحب حالة الأزمة اضطراب الفرد فى الحياة واضطراب نظام المعتقدات كما** يدركه وكما يقيمه، يعيد تقييمه كما تصاحب تلك الحالة عجز (الخريطة المعرفية) للفرد أو الجماعة فى التعامل مع موقف ضاغط جديد ودرامى. ومن المتوقع أن يقوم المكون المعرفى للخبرة الصدمية بدور أساسى فى درجة الإحساس بآثار الأزمة، وبضغوط ما بعد الصدمة وكذلك فى الاهتمام بطرق الإرشاد والعلاج ذات المنحنى المعرفى والعقلانى والانفعالى.
- **يعد وقوع الأزمة بالنسبة للفرد بمثابة خبرة شخصية فريدة** تتباين معها درجة المعاناة والاضطراب على متصل يتراوح بين القوة والضعف وبين التماسك والانهيار، لذا يختلف تأثير الخبرة الصادمة من شخص إلى آخر، وفقاً للاستعداد الشخصى وقوة الأنا والقدرة على تحمل الضغوط.
- **تأخذ الأزمة وما بعدها مساراً متوقعاً من مراحل التطور** وهو ما ينبغى أن يؤخذ فى



الاعتبار فى استراتيجيات التدخل والمواجهة بحيث تكون استراتيجيات مرحلية، تتعامل مع كل مرحلة بما يلائمها من طرق للتدخل والمواجهة.

- **إن بناء الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة الأزمة،** ينبغى أن تضع فى اعتبارها عدداً من العوامل منها:

- الإمكانات الشخصية للفرد (قوة الأنا، القدرة على تحمل الضغوط، الخبرة السابقة).

- الإمكانات الاجتماعية للفرد (العون أو الدعم المتاح من الآخرين المعنيين).

ثانياً- الخصائص النفسية للأزمات:

حدد بعض العلماء والخبراء عدداً من الخصائص النفسية للأزمات والتى يمكن إجمالها فيما يلى:-

أ- الحدث المثير

تبدأ الأزمة بمثير تتوالى منه تداعيات الأزمة وآثارها، وهذا الحدث المثير أو المهيئ لوقوع الأزمة هو الحلقة الأولى فى سلسلة الأحداث والتغيرات التى تتخذ مساراً يمكن توقعه والتنبؤ بتطوره، ومن ثم إمكانية ضبطه والتدخل فيه ويتمثل الحدث المثير فى أحداث متنوعة[1] على مستوى الفرد أو المنظمة تشمل أحداث الحروب والكوارث الطبيعية وأحداث العنف وجرائم الاغتصاب وأحداث الحياة كالموت والطلاق أو الخسارة فى العمل أو حتى التغيرات الاجتماعية أو التكنولوجية السريعة التى تصير أزمات. ويتميز الحدث المثير بالفجائية والسرعة الشديدة، ويتوقف تأثيره على عدة متغيرات هى: التوقيت، الشدة، المدة، التتابع، ومدى تداخل أحداث أخرى.

(١) من هؤلاء سيلكى (١٩٩٠) وجيلليلاند وجيمس (١٩٩٤) مشار إليها فى سيكولوجية الأزمة محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ١٢٠/ ١٢٩ .



ب- تلازم الخطر والفرصة:

الأزمة خطر يهدد حياة الفرد أو الجماعة، كما تعد أيضاً فرصة لأنها تدفع الفرد إلى البحث عن النجاة والعون، وإلى تعبئة طاقاته لاستعادة فعاليته. فإذا أفاد من هذه الفرصة فإنه يمكنه أن يتجاوز الأزمة، وأن يحرز تقدماً شخصياً وتحقيقاً للذات، وفى ذلك تختلف ردود أفعال الأفراد لأساليب ثلاثة متغايرة تحدد طبيعة الآثار الناتجة عن الأزمة ومداها وهى:

- أشخاص يعتمدون على أنفسهم فى مواجهة الأزمات ويخرجون منها أكثر قوة وتماسكاً.
- أشخاص يتعايشون مع الأزمة ولكنهم ينغلقون على أنفسهم ويحبسون انفعالاتهم السلبية الضارة ويحجبونها عن الوعى فتظل تؤرقهم بقية حياتهم.
- أشخاص يخفقون فى التعامل مع الأزمة ويتداعى بناؤهم النفسى ويعجزون عن مواصلة فعاليات حياتهم، إلا إذا تلقوا علاجاً مباشراً، أو تدخلات إرشادية، وهكذا تجمع الأزمة بين طياتها دائماً الخطر مع الفرصة، فعنصر الخطر ينشأ حينما تخلق بعض الأحداث الفجائية توتراً يزداد مستواه عندما يخفق الفرد فى مواجهته وتفل ميكانزمات (آليات) التوازن فى خفض المقدرة على وقف تداعيات الأزمة، وهنا يصبح الناس فى حالة من القهر والانغماس فى حمأة الخطر.

ومع ذلك تظل هناك، خلال حالة الاضطراب والخطر، فرصة للنمو، تلك هى الفترة التى يتلقى فيها الفرد أو الجماعة العون من الآخرين، أو تنشط فاعليات الفرد أو الجماعة بحثاً عن حلول بديلة. فإذا كانت الحلول البديلة فاعلة تغلبت إمكانات النمو على إمكانات الخطر، بينما إذا كانت حلولاً غير فاعلة استمرت إمكانات الخطر فى تفوقها على إمكانات النمو.

ج- تعدد الآثار وتعقد الأعراض:

للأزمات الشديدة - كالحروب والزلازل - آثار نفسية شديدة. فالأعراض التى تصاحب

الأحداث المثيرة للأزمة تصبح نسيجاً معقداً يفكك كل علاقات الفرد، ويهدد مجالات حياته بالفشل، ولهذا تتعدد آثار الأزمة والمشكلات الناجمة عنها فى كافة جوانب شخصية الفرد الانفعالية أو المعرفية أو الجسمية أو الاجتماعية وتنعكس على أدائه وسلوكه فى المجتمع كما تقوم العوامل الاقتصادية بدور كبير فى تعقد أعراض الأزمة وتؤثر على حل المشكلات واستعادة الاستقرار.

وتتمثل الآثار المباشرة للأزمة فى حالة عدم التوازن والتوتر الزائدين، والشعور بالعجز وتناقص الفاعلية، التى تنعكس على حياة الناس بمظاهر يمكن تمييزها بألوان ثلاثة وهى:

اللون الأصفر (القلق) واللون الأحمر (الغضب) واللون الأسود (الاكتئاب).

ويتلازم مع هذه التغيرات الانفعالية اضطرابات جسمية مثل:

الشعور بالتعب والوهن والإجهاد واضطرابات المعدة والصداع المزمن، والأمراض الجلدية وأمراض القلب وغيرها.

واضطرابات سلوكية مثل: الصراع مع الآخرين، واضطراب الحياة الأسرية، والدور الاجتماعى.

يصل الأمر إلى بعض **مظاهر الأمراض الاجتماعية** مثل: ازدياد معدلات الجنوح أو الجريمة أو السلوك المضاد للمجتمع.

وهكذا تكون أحداث الأزمة شاملة لكل أبعاد دور الشخصية بما فى ذلك الجوانب: الانفعالية، والمعرفية والجسمية، والاجتماعية، والسلوكية.

د- ضرورة الاختيار:

تعرف الأزمة أحياناً أنها (نقطة تحول) إلى الأحسن أو الأسوأ وفقاً لما يتخذه الفرد أو المجتمع من أساليب أو إجراءات للتدخل فى استيعاب آثارها.

وما الحياة إلا سلسلة من الأزمات والتحديات المتتالية التى نواجهها أو لا نواجهها، حيث نقرر أن نعيش أو لا نعيش، وحينما نختار أن نواجه الأزمة، فإننا نكون قد اخترنا قراراً من



أجل الحياة، أما حينما نختار ألا نواجهها فإن ذلك يعنى الموت، وفى سيكولوجية الأزمات يكون عدم الاختيار هو اختيار حيث يتحول هذا الاختيار إلى قرار سالب ومدمر.

هـ- العمومية والفردية فى الأزمات

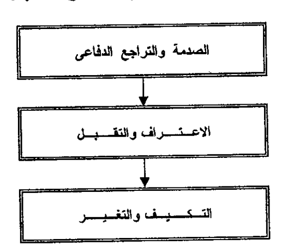
يصاحب كل أزمة دائما عدم التوازن أو الاضطراب الذى يصيب الفرد أو الجماعة، فالازمة تتصف بالعمومية لأنه لا يوجد فرد يكون منيعا من التعرض للأزمة، فالأزمة مكون أساسى من مكونات الوجود الإنسانى، كذلك تتصف الأزمات بالفردية (الخصوصية) لاختلاف الأفراد فى درجة تأثرهم بالأزمة كما يتباينون فى درجة نجاحهم فى مواجهتها ومعالجة آثارها حتى فى حالة تساوى الظروف الضاغطة التى يتعرضون لها.

و- مدى الأزمة:

الأصل هو لا استمرارية الآثار النفسية للأزمة فعادة ما يتراوح وجود هذه الآثار بين ستة إلى تسعة اسابيع حيث تتناقص فى النهاية حالة الشعور بالضيق أو عدم الارتياح، ومع ذلك ففى بعض الحالات قد تستغرق آثار الأزمات سنوات عديدة (الأزمات الشديدة كالحرب).

ومن حيث المدى الزمنى الذى تستغرقه آثار الأزمة، يتفق العلماء والخبراء على نسق مرحلى لتطور حالة الأزمة وهو:

الصدمة والتراجع الدفاعى - الاعتراف - والتقبل - ثم التكيف والتغير



شكل يوضح مراحل التطور الزمنى للآثار النفسية للأزمات

وكل مرحلة من المراحل يعيش خلالها الأفراد والجماعات بخبراتهم المتميزة وإدراكهم للواقع وانفعالاتهم وانماط سلوكهم وصولاً إلى مرحلة التحسن والنمو بقدر فعالية المواجهة للأزمة ولآثارها.

ثالثاً- التفسير النفسى للأزمات:

اجتهد الخبراء والباحثون لتقديم تفسير نفسى لانعكاسات الأزمات على الأفراد، ويمكن التمييز بين ثلاث نظريات مهمة فى هذا المجال وقبل أن نعرض بإيجاز لمضمون هذه النظريات تجدر الإشارة إلى أنها - أى النظريات - اجتهادات أكاديمية للمساعدة فى إغاثة الأفراد والمتأثرين بالأزمات.

وتوجد فى هذا المجال ثلاث نظريات لتفسير التأثير النفسى للأزمات على الأفراد وهى كالتالى:

أ- النظرية التقليدية (الأساسية):

وتنسب إلى كل من ليندمان **LINDEMANN**، وكابلان **CAPLAN** والتى راجت بحوثهما فى بداية النصف الثانى من القرن العشرين (١٩٤٤ / ١٩٦٤) بجامعة هارفارد، واعتمدت فى تفسير التأثير النفسى للازمات على مفاهيم التحليل النفسى، وإن كان كابلان قد طور من هذه المفاهيم لتشمل المجال الكلى للاحداث الأزموية فقد كان ينظر إلى الازمة النفسية على أنها: **"حالة من الاضطراب واختلال التوازن ناتجة عن حدوث معوقات لأهداف الحياة التى لا يمكن التغلب عليها من خلال السلوك العادى للفرد أو الجماعة".**

وهذه المعوقات (الأحداث الأزموية) قد تحدث خلال مراحل النمو الإنسانى جسدياً ووظيفياً أو من أحداث موقفية كالحوادث والحروب ... إلخ.

وتركز هذه النظرية فى مجملها على التدخل لمساعدة الفرد على استعادة فاعليته،

واستعادة الخريطة المعرفية للفرد أو الجماعة وإزالة الاضطرابات والانفعالات والعودة إلى السلوك الاجتماعى القويم.

ب- النظرية التقليدية المطورة (الموسعة):

وهى النظرية التى لم تكتف بتفسير التأثير النفسى للأزمات على مفاهيم التحليل النفسى، وإنما اعتمدت أيضاً على العوامل الاجتماعية والبيئية والموقفية التى تجعل من الحدث أزمة ومن ثم فإن أى فرد يمكن أن يقع ضحية لأعراض مرضية وقتية[1].

وتنقسم هذه النظرية إلى أربع نظريات فرعية وهى:

ب/١- التحليل النفسى:

وتذهب إلى أن اختلال التوازن الذى يصاحب الأزمة عند شخص ما يمكن تفسير على أساس تفاعل إحداثها مع الأفكار اللاشعورية، والخبرات الانفعالية التى تكونت لديه فى مرحلة مبكرة من الطفولة، ومن ثم فان التدخل لمساعدة هذا الشخص يكون على أساس إنماء بصيرته بتفسير سلوكه وأسبابه عندما يواجه ذات الأزمة.

ب/٢- نظرية التكيف:

وتفسر الأزمة بوجود أنماط سلوكية لا تكيفية، أو أفكار سالبة، وآليات دفاع غير بناءة لدى الفرد عند حدوث الأزمة، ومن ثم فإن مساعدته على مواجهة الأزمة يحتاج إلى تغيير هذه الانماط السلوكية اللاتكيفية أو السالبة أو غرس آليات دفاع بناءة لديه.

ب/٣- نظرية النظم:

تقوم نظرية النظم على وجود تفاعل متبادل بين عناصر النظام ومكوناته، حيث يؤدى التغير عند مستوى من هذا التفاعل إلى تغير فى النظام الكلى. وترتيباً على ذلك عند حدوث الأزمة فى حياة الفرد أو الجماعة (أحداث وظروف خارجية) يكون بمثابة

(١) المرجع السابق ص ١٠١- ١٠٢ .



(المدخلات) والتى يكون لها استجابات داخلية تظهر فى شكل تغيرات اجتماعية وبيولوجية ونفسية على السلوك الإنسانى (مخرجات).

ب/٤- نظرية العلاقات المتبادلة:

يرجع أصحاب هذه النظرية قدرة الأفراد أو الجماعات على مواجهة الأزمات، كلما ارتفع تقدير الذات لديهم (الانفتاح، الثقة، المشاركة، الشعور بالأمان، الصدق، الاعتبار الإيجابى غير المشروط، الإدراك الوجدانى الدقيق) ومن ثم يتغلب الناس على كثير من الأزمات، إذا كانوا يثقون فى أنفسهم وفى الآخرين فالشعور بتقدير الذات (الثقة بالنفس) تمكن الفرد من مواجهة الأزمات واستعادة قدرته على اتخاذ مواقف قائمة على المسئولية فى مواجهتها.

ج- النظرية الحديثة:

تذهب هذه النظرية إلى ضرورة التعامل بمرونة مع كل أزمة حسب نوعيتها فكل شخص هو كيان فريد، وكل أزمة تختلف عن الأخرى، من ثم ينظر إلى كل شخص والى الأحداث المهيأة للأزمة على أنها مواقف وخبرات فريدة.

ويفرق اصحاب هذه النظرية بين ثلاثة انماط للأزمات:

ج/١- أزمات النمو الإنسانى:

وهى الأحداث التى تتوافر فى سياق التتابع العادى للنمو الإنسانى (ميلاد طفل- التخرج من الجامعة- تغيير العمل - التقاعد) ويترتب عليها خبرات عادية، ولكنها تنطوى كذلك على خبرات فريدة عند الأشخاص طوال حياتهم.

ج/٢- الأزمات الموقفية:

وهى الأحداث غير العادية أو غير الشائعة كالكوارث الطبيعية والحروب، والحوادث والمرض المفاجئ والموت ... إلخ وتتميز بأنها عشوائية ومفاجئة وصادمة وشديدة ومأسوية.

ج/٣- الأزمات النفسية:

وتشمل القضايا الإنسانية المهمة ذات الصلة بأهداف الحياة التى تثير الصراعات الداخلية والقلق ومسئولية الفرد، وحريته وتعهداته والتزاماته، حيث يشعر الفرد حيال هذه القضايا بالفراغ الوجودى وباللامعنى فى بعض مراحل حياته.

ولا يقف التأثير النفسى للأزمات على الأفراد فى المجتمع فحسب، بل للأزمة تأثير نفسى أيضاً على الأفراد المسئولين عن إدارة الأزمة ذاتها، وبمعنى آخر يجب أن يمتلك كل من يتصدى لإدارة الأزمة على قدرات عقلية ونفسية تمكنه من تجاوز الأزمة كتحدٍ مادى ونفسى فى آن واحد.

وتفسير ذلك أن الأزمة - وكما هو معروف - تتسم بعوامل أربعة هى:

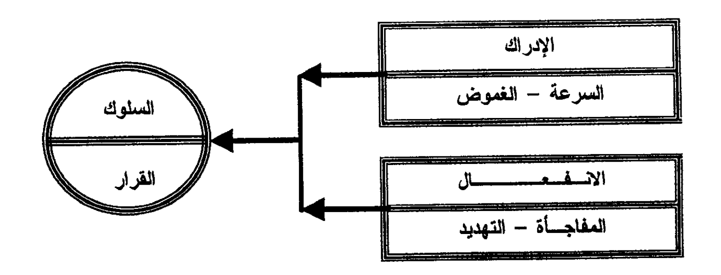
- المفاجأة .. بما تحدثه من صدمة فى جميع أطرافها.
- التهديد .. وهو تهديد مباشر للقيم والحاجات.
- السرعة .. حيث يتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة الحادة.
- الغموض .. وهو نتيجة للعوامل الثلاثة السابقة، التى تسمح بإدراك جميع العوامل المتشابكة فى المواقف المتلاحقة.

والأصل أن الفرد - أى فرد - يستجيب من الناحية العملية للمواقف بكليته أى بكل قدرته فى آن واحد، فمدير الأزمة لا يقصد أن يتعامل معها بأى من ذكائه أو ذاكرته أو عواطفه فرادى بل أنه يستجيب بكل جوانب شخصيته، وبديهى أن هذه القدرات تتباين من حيث أهميتها ومداها بحسب المواقف المختلفة.

وقد حاول أحد الباحثين (١) اختبار دور ثلاث قدرات أساسية فى إطار الشخصية

(١) محمد فرج، **سيكولوجية إدارة الأزمات، فريق إدارة الأزمة، الذكاء، الإبداع، الثبات الانفعالى**، ورقة عمل المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧ بجامعة عين شمس - القاهرة، ص (١) ٤-١٠.

القادرة على حل المشكلات والأزمات، وهى الذكاء والإبداع والثبات الانفعالى، مؤكداً أن الشخصية كل لا يتجزأ، وأن سلوك الفرد هو نتاج التفاعل الدينامى بين جميع جوانب شخصيته، ومقارنا بين تحديات الأزمة الأربعة (المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض)، وجوانب الشخصية الثلاثة: الإدراك (التفكير) والانفعال (العواطف) والنزوع (السلوك).



تحديات الأزمة الأربعة وعلاقاتها بجوانب الشخصية

فالقرار وهو السلوك والفعل المرتقب فى إدارة الأزمة يتولد من محصلة التفاعل بين الإدراك الحاصل للموقف وانفعال مدير الأزمة به.

ويمكن صياغة ذلك فى المعادلة التالية:

الإدراك × الانفعال ←—— القرار

وحيث إن الإدراك عملية عقلية يتم به التعرف على المواقف - موقف الأزمة هنا - سماته ورموزه ومعانيه (ولاشك أن الفرد يتأثر بتاريخه وبنائه النفسى) كما أن الانفعال يعنى استثارة وجدان الفرد (متضمناً تغيرات فسيولوجية وكيميائية فى جسده) وذلك من خلال تورط الفرد بمشاعره أو الفشل فى السيطرة على الأزمة، ومن ثم تتصاعد إلى مستويات من الصراع تهدد أمن المنظمة أو المجتمع.

وعلى ذلك فإن أية عوامل سلبية أو إيجابية من شأنها أن تؤثر على عملية الإدراك والانفعال، وتؤثر بالضرورة وبنفس الكيفية على القرار فالإدراك الذى يتأتى فى مناخ السرعة والغموض – وهما من سمات الأزمة – لا يكون كالإدراك فى مناخ التأنى والوضوح، كما أن الانفعال بالموقف المفاجئ أو الصادم والمهدد غير الانفعال بالموقف المتوقع والآمن، ولا شك أن القرار الذى يتولد من مضاعفات الأزمة (سلبيات الإدراك وسلبيات الانفعال) يخالف القرار الذى يتولد من إيجابياتها.

وهكذا يجب فيمن يتصدى لإدارة الأزمات أن يتمتع بشخصية قوية قادرة على تجاوز مواقفها الحادة، قادرة على الإدراك السليم فى مناخ السرعة والغموض وعلى الثبات الانفعالى فى مواجهته المفاجئة والتهديد.

وفيما يلى نلقى بعض الضوء على الجوانب الأساسية الثلاثة للشخصية:

أ- الذكاء:- Intelligence

إذا كان الإدراك **Perception** عملية عقلية يتم بها التعرف على الموقف، أى فهمه واستيعابه فإن الذكاء هو الإدارة الرئيسية لعملية الإدراك، وإذا كان الإدراك صعباً فى مواقف الأزمة بسرعتها وغموضها، فإنه يتطلب ذكاءً عالياً لتجاوز تلك التحديات.

ويعرف الذكاء **بأنه قدرة عقلية عامة تدخل فى كافة الأنشطة العقلية أو الذهنية بدرجات متفاوتة وهو من أبرز مكونات الشخصية وأقواها وضوحاً وتأثيراً.**

ويظهر ذكاء الفرد أكثر ما يكون فيما يلى:

- حدة الفهم وسرعته ودقته وصوابه.
- القدرة على إدراك الأشياء أو الموضوعات أو الظروف المختلفة.
- القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة فى مواجهة المواقف والظروف والمشكلات الآنية.

- القدرة على إنجاز أعمال وواجبات تتميز بالتعقيد والصعوبة.

والخلاصة أن الذكاء هو القدرة على حل المشكلات، وليست الأزمة سوى مشكلة تتوارى عناصرها بدرجة أو بأخرى وراء ستائر الغموض، ولذلك فإن حلها يتطلب عقلا نافذاً ببصيرته، ذكيا فى معالجته.

ب- الإبداع: Creativity

الحل إبداع. فإذا كان الذكاء هو أداة فهم وإدراك أسباب الأزمة وعواملها المتداخلة، فإن حلها يتشكل من خلال الإبداع، وكفاءة الحل وامتيازه مسألة معلقة على مدى ما يتوفر لدى مدير الأزمة- فرداً أو فريقاً- من قدرة على الإبداع، وهو ذلك النشاط الراقى للعقل الإنسانى.

ويعرف الإبداع بأنه **القدرة على إنتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة مسبقاً**. والإبداع يساوى الخلق والابتكار، والإبداع قدرة مركبة، يمكن تحليلها إلى مجموعة قدرات من أهمها:

- **الطلاقة :Fleuency** وهى القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار إزاء موقف أو مثير معين بصرف النظر عن طبيعة تلك الأفكار.
- **المرونة :Flxibility** وهى قدرة الفرد على إعطاء أفكار متنوعة.
- **الأصالة : Originality** وهى القدرة على إعطاء أفكار نادرة وجديدة.

فإذا كانت الأزمة فى حقيقتها موقفاً مشكلاً – سواء نشأت بفعل فاعل أو بفعل الطبيعة – فهى إبداع يتطلب حلاً إبداعياً أرقى، أى ابتكار طرق حل جديدة تلائم هذه الأزمة التى تجاوزت ما هو مألوف.

وإذا كان الإبداع قدرة عقلية مركبة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة، فذلك يعنى أن من يتصدى لحل الأزمة ينبغى أن يتمتع بالقدرة على إعطاء عدد كبير من أفكار الحلول

المتنوعة، سواء كانت حلولا ذات طبيعة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، فالذى يعطى خمس أفكار، أفضل من الذى يعطى ثلاثاً، كما أن الأفكار المتنوعة أفضل من الأفكار المتجانسة ولكن أفضلها هى الأكثر صلابة وجدة وقابلية للتنفيذ.

ج- الثبات الانفعالى: Emotional Stability

الثبات أو الاتزان الانفعالى يعنى الضبط الذاتى الانفعالى، والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات من حيث الشدة والاستمرارية والمواءمة معها فى ضوء المتوقع اجتماعياً.

والشخص الذى لا يتمتع بالثبات الانفعالى، يمكن أن تولد لديه الأزمة أو الصدمة كميات من التوتر، تظهر فى صورة أعراض مرضية أهمها تعطل وظائف الأنا المختلفة أو ضعفها على أقل احتمال.

ويشار فى هذا الصدد إلى حالة (العصاب الصدمى) الذى يحدث نتيجة موقف يهدد الفرد بصدمة مفاجأة صارخة، فيستجيب الفرد بفقدان الأمل والعجز والإحساس بتوقع تدمير الذات، مما يؤثر على كفاءة وظائف الأنا ، فتتوقف عن الاستجابة للموقف بصورة إيجابية نظراً لأن قدرتها المحدودة فى مقابل كمية المثيرات الضاغطة تؤدى إلى فشلها فى حل أو مواجهة الموقف، فتستجيب بنوبات انفعالية شديدة وفزع وأرق واضطرابات النوم.

واذا كانت الأزمة تتسم بالمفاجأة والتهديد - كما تقدم - ومن ثم يكون لها طابع صدمى مهدد للثبات انفعالى للفرد، وعلى ذلك يجب على من يتصدى لإدارة الأزمات أن يتمتع بثبات انفعالى مرتفع وإلا جاءت قراراته انفعالية مذبذبة تساعد على تفاقم الأزمة بدلاً من حلها.

رابعاً- الآثار النفسية للأزمات:

ركز مدخل بحوث الأزمات على ما يلى الأزمة أو الحدث وليس الحدث ذاته، ومن ثم كان الاهتمام ببحث أو فهم الآثار النفسية التى يتعرض لها ضحايا الأزمات، ويلاحظ أن

نتائج الأزمات والكوارث وآثارها تشمل النتائج والآثار النفسية والجسمية التى تنعكس على الأفراد على المدى القريب والبعيد، ومن ثم كانت دراسة هذه النتائج والآثار ضرورة لاحتوائها وعلاجها.

وتتفق نتائج الدراسات والبحوث الخاصة بالأزمات على أن الأزمة هى نقطة تحول حاسمة يتجمع فيها الخطر والفرصة، ومن ثم فإنها تتمخض عن ثلاثة نواتج بالنسبة لآثارها النفسية على الأفراد.

- تغير إلى الأحسن. (الخروج أكثر صلابة وخبرة).
- تغير إلى الأسوأ. (آثار نفسية جسمية).
- العودة إلى الحالة السابقة. (دون تغير فى الوظائف والأدوار).

وتتنوع الاستجابات للصدمات فيما بين:

- **استجابات انفعالية:** عدم التصديق - الغضب - الرعب - الأسى - التهيج - العجز - الخوف - القلق- الاكتئاب.
- **استجابات معرفية:** العجز عن تركيز الانتباه - الخلط - انخفاض الكفاءة الشخصية - مشكلات فى الذاكرة.
- **استجابات بيولوجية:** التعب - عدم النوم - شكاوى نفسجسمية.
- **استجابات سلوكية:** التجنب - الاغتراب- الانسحاب الجماعى - انخفاض الثقة فى الآخرين- ارتفاع معدلات الطلاق وتعدد الزوجات[1]

على أنه من الضرورى ملاحظة أن استجابات الأفراد لخبرة الصدمة تختلف فى ضوء عدد من العوامل أهمها:

(١) مجدى عبد الكريم حبيب: **إدارة الأزمات النفسية والتربوية** (حالات تطبيقية)، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس كلية التجارة، ٣٠ -٣١ أكتوبر ١٩٩٩ ص ٥ .

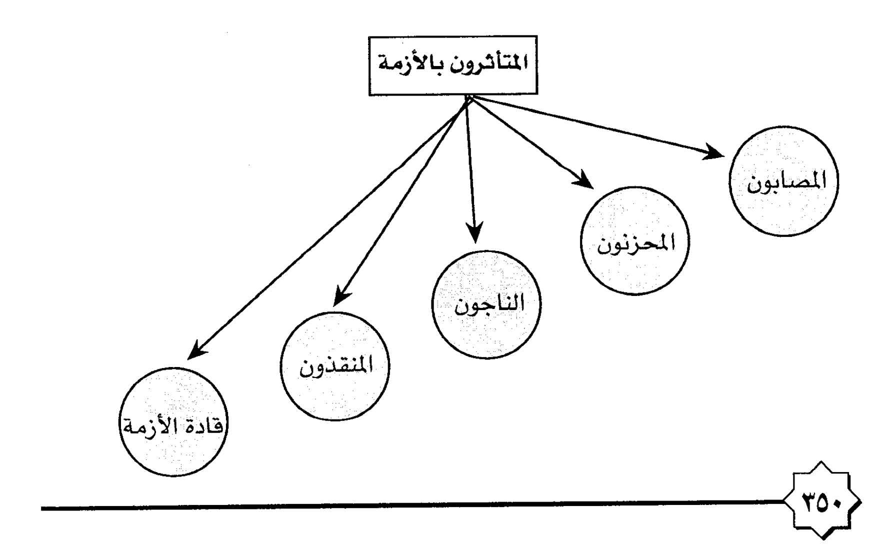
- ظروف الصدمة (من صنع البشر، عمر الضحية، مدى الأزمة).
- تفسير السمات الشخصية.
- العمليات المعرفية التى تحدد الاستجابات الانفعالية.
- مدى معاناة الفرد من اضطراب نفسى موجود سابقا.

وخلاصة ما سبق أن للحدث أو الأزمة استجابات محددة تأخذ أحد اتجاهين :

الأول: تكيفى ويكون فى صورة استجابات سوية.

والثانى: مرضى، ويعنى تجمع آثار الحدث فى شكل اضطراب نفسى محدد وهو ما يعرف باضطراب الضغوط التالية للصدمة.

وترتيباً على ما سبق للصدمة على الأفراد - وفى ضوء ما تم عرضه من استجابات متنوعة، وعوامل مختلفة - يمكن أن نتناول النوعيات المختلفة من المتأثرين بالأزمة لبيان الأثر النفسى للأزمات على كل نوعية منهم، وهم :



١ - المصابون

ويعانون فى أعقاب الأزمات أو الكوارث - غالباً - من الآثار التالية:

- آثار فسيولوجية (سبق شرحها)

- تأثر الوظائف المعرفية (التى تشمل التفكير والذاكرة) :

● توقف تسلسل التفكير المنطقى .

● تأثر كفاءة الذاكرة .

● خفوت الأفعال الإدارية الموجهة، وسيادة العادات الغريزية الآلية.

٢ - المحزنون :

وهم أقارب وأصدقاء الضحايا، حيث يعانون من فقد الأحبة، ويسودهم قلق وتوتر، واحتمال مصاعب مالية، وتمر خبراتهم النفسية بمراحل (ابتئاس الفقد) وتكون من :

- الصدمة والذهول

- الإنكار

- النواح والحزن

- قبول الواقع والتكيف

من المحتمل تحولهم إلى مظاهر سلوكية عنيفة (العدوان أو إيذاء الذات)

٣- الناجون :

يكتب الله النجاة والسلامة للكثير من الناس، فلا تصيبهم النوائب أو الأحداث، ولكنهم يتأثرون بلا شك بهذه التجربة .

ويمر الناجون من الأزمة أو الكارثة بفترات عصيبة، وقد يعانون من أعراض نفسية

شديدة من أهمها:

- انشغال الذهن بما حدث.
- هجر النشاطات والاهتمامات المعتادة .
- حالة من الذهول مع البكاء والنحيب .
- اضطراب النوم الذى قد يطول الى فترة طويلة .
- غضب قد يتحول إلى سلوكيات عنف وعدوان .
- الشعور بعدم الثقة فى النفس .
- الإحساس بالذنب ، وخاصة عند فقد بعض الأهل

٤- المنقذون:

لا تنال الأزمة من الأفراد العاديين فحسب، بل تنال أيضا المسئولين عن التعامل معها، وأول هؤلاء المنقذون ، وهم المتعاملون مع الأزمة أو الكارثة ، والمشاركون فى عمليات الإنقاذ، وغالبا ما يتأثرون جسمانيا، أو نفسيا - ما لن يتم إعدادهم وتدريبهم جيداً - ومن الآثار الفسيولوجية والنفسية التى يعانون منها ما يلى:

- ازدياد ضربات القلب وضيق التنفس والغثيان والصداع والإغماء .
- صعوبة التذكر واضطراب التركيز.
- الغضب والتوتر والحزن وتقلب المزاج واضطراب النوم.
- الإحباط والشعور بالذنب أو الشعور بالبطولة .
- كثرة الحركة وصعوبة النطق والبكاء.

٥- قيادات الأزمة:

لا يجب أن نغفل عن آثار الأزمات والكوارث التى تنال قادة الأزمة أنفسهم ، وهم الأفراد المسئولين عن إدارة الأزمة ومواجهتها، حيث يتأثرون أيضا نفسياً وجسمانيا بالأزمات والكوارث، ويقتضى الأمر ضرورة تمتعهم بقدرات عقلية ونفسية تمكنهم من التعامل مع الموقف وتجاوزه كتحدٍ مادى ونفسى فى آنٍ واحد .

هذه الفئة تتعامل مع حدث الأزمة بكل قدراتها(بكامل جوانب الشخصية.. الذكاء والإدراك والعواطف) ووفقاً لطبيعة الحدث ومداه.

ويلاحظ من التجارب العملية وخبرات إدارة ومواجهة الأزمات أن القيادات الناجحة هى التى تتفاعل بحكمة وحسم من خلال قدراتها المختلفة (الذكاء والإبداع والثبات) مع تحديات الأزمة (المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض) .

المبحث الثالث

المنظور الاجتماعى للأزمة

يفرض المدخل الاجتماعى للتعامل مع الأزمة مجموعة من المحددات الأساسية تدور حول ضرورة مراعاة المصالح العليا للمجتمع ككل، أو على مستوى كل طبقة على حدة وعلاقة كل طبقة مع غيرها من الطبقات فى ظل ضغوط الأزمة، ومقدار التفاعل القائم سلبياً وإيجابياً وتأثير ذلك كله على اتجاه الأزمة أو مدى تأثير الأزمة عليها.

وفى إطار المدخل المتكامل للتعامل مع الأزمات، بات الاهتمام بالبعد الاجتماعى على درجة كبيرة من الأهمية لما للأزمات والكوارث من آثار مفجعة على الحياة والممتلكات ليس على مستوى الأمم المتقدمة فحسب، بل وعلى مستوى الدول النامية، التى تتأثر بشده بالأزمات التى تلم بها اقتصادياً واجتماعياً.

ومن المعلوم أن حماية ووقاية المواطنين وممتلكاتهم من مخاطر الأزمات والكوارث المختلفة، من أهم وظائف الدولة ولهذا تبرز الأزمة أو الكارثة كتحدٍ سياسى وإدارى يستوجب الحذر والتبصر فى الكيفية التى يمكن بها الحيلولة دون وقوعها أو على أقل تقدير الحد من مخاطرها وآثارها التدميرية على الأفراد والمجتمع.

ومن منطلق كل ما سبق تزايد الاهتمام فى العقود الأخيرة بأهمية الالتزام بالمنهج المتكامل لإدارة الأزمات والذى يقضى بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التى يمكن أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخليا - خارجيا) ثم تقوم بإعداد خطط وبرامج التعامل مع الأزمات لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفاعلية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات والكوارث قبل وقوعها ووضع خطط الطوارئ اللازمة وتشكيل فريق لإدارة هذه الأزمات، وأخرى لمواجهتها وإعادة استئناف النشاط ثم تقييم الأزمة أو الكارثة التى حدثت واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع وقوع أزمات

متشابهة فى المستقبل.

ولعل مرحلة التعامل مع الأزمة أو الكارثة من أهم مراحل الأزمة التى يتم الحكم من خلالها على مدى نجاح المنظمة فى مواجهة الأزمة أو الكارثة لما لها عادة من آثار اجتماعية تتمثل فى الفاقدات فى الحياة والممتلكات وما ينجم عنها من آثار انفعالية ونفسية على الفرد والمجتمع وبالجملة على أنماط العلاقات الاجتماعية المختلفة.

أولاً- نظرية التدخل فى الأزمات :Crisis Intervention Theory

١ - **مفهوم النظرية:** التدخل فى الأزمة هو عمل يقوم بقطع سلسلة الأحداث التى تكتنف حياة الناس فَجأة لتحسين قدرتهم على التعامل مع هذه الأحداث، ويتم التدخل من خلال القيام بعدد من المهام العملية لمساعدة الناس فى إعادة التكيف. وقد قامت نومى جولان (Naomi Golan) -١٩٧٨- بتقديم ملخص لمفهوم نظرية التدخل فى الأزمات وذلك كما يلى:(١).

أ - لكل شخص وجماعة ومنظمة أزمات.

ب - تعتبر الأحداث الخطرة مشكلات أساسية، أو سلسلة من الصعوبات التى تولد الأزمة

ج- تعتبر الأحداث الخطرة متوقعة مثل: (سن المراهقة - الزواج - الانتقال إلى مسكن جديد) وغير متوقعة مثل (الموت - الطلاق - كوارث بيئية كالسيول والحرائق).

د- توجد حالات أزموية عندما تتسبب الأحداث الخطرة فى فقد الناس لتوازنهم، وقدرتهم على التعامل مع الأشياء التى تحدث لهم.

هـ- عندما يختل التوازن نحاول تجريب طرقنا المعتادة للتعامل مع المشكلات فإذا فشلت

---

(١) أحمد حسن البريرى: **نظرية التدخل فى الأزمات فى محيط الخدمة الاجتماعية**، مرجع سابق، ص ١١ .

نحاول استخدام طرق جديدة لحل المشكلات.

و- ينشأ التوتر والضغط عند كل فشل.

ز- قد توجد عوامل فرعية أخرى (تسمى عوامل ترسيب) تزيد من حالة التوتر وتؤدى إلى حدوث حالة من عدم التنظيم لأنشطة الأزمة.

ح- على المتعامل مع الأزمة ألا ينزلق فى التعامل مع العوامل الفرعية، بل تحديد المشكلة الأساسية والتعامل معها.

ط- تختلف الاستجابات باختلاف الأحداث الضاغطة:

التهديد ← قلق

الفقد ← اكتئاب

التحديات ← قلق خفيف أمل، توقع ... إلخ

ك- كلما تم التعامل مع أحداث الأزمة بنجاح، كلما كان الخروج منها سهلا أو العكس صحيح.

ل- تتراوح مدة التعامل مع الأزمة ما بين ٦-٨ أسابيع.

م- يحتاج الأشخاص أطراف الأزمة إلى المساعدة أكثر من غيرهم.

ن- يكون التدخل فى الأزمة (فى مرحلة الأزمة) أكثر فاعلية عنه فى الأوقات الأخرى .

ى- فى محاولة إعادة التكامل بعد الأزمة المؤثرة يصير الناس داخل طرقهم الجديدة لحل المشكلات، ومن ثم فإن تعلم أسلوب حل المشكلات الفعال أثناء الأزمة يحسن قدرة الناس على التكيف مع الأزمات المستقبلية.

وتقوم نظرية التدخل فى الأزمات وفقا للأستاذ أوهاجان (١٩٩٤) على أربعة محاور أساسية وهى[1]:

المحور الأول- الأساس الأخلاقى الصحيح:

يجب أن يلم المتعاملون مع الأزمة من الناحية الاجتماعية بطبيعة المشكلات التى يواجهونها ويتطلب الأساس الأخلاقى للتدخل فى الأزمة الآتى:

أ - نظاماً من القيم يقاوم كل أشكال التفرقة، العرقية، والدينية، والعمرية، النوعية (ذكر/ أنثى) وحالات العجز وهكذا ....

ب - المعرفة والخبرة: يوجد التزام أخلاقى أساسى للمتعاملين عند التدخل فى الأزمة وهى المعرفة والدراية والخبرة عند مواجهة الأزمات.

جـ- استخدام القوة والسيطرة المناسبة: من أجل إثبات الحقوق.

د- المصادر الكافية والتقييم المستمر للمصادر الموجودة بواسطة المسئولين.

المحور الثانى- الأطر النظرية والتصورية الملائمة:

إنه من المهم جداً أن يكون لدى المهنيين المسئولين عن التدخل فى الأزمة إطار نظرى سليم كما ينبغى أن تكون إطارات العمل التصورية والنظرية التى يتبنونها مرنة وتيسر فهم العوامل ومسببات حدوث الأزمات.

المحور الثالث- اكتشاف الذات:

إنه من المهم جدا للمتعاملين أن يكونوا على دراية بالمصادر الرئيسية التى تتحداهم شخصياً فى موقف الأزمة كالخوف من موقع الكارثة ومن وجود أعداد هائلة من المنكوبين

---

(1) Kieran, O' Hagan , Crisis Intervention: Changing Perspective in Christopher Hanvey and Terry Philot, editors: practing social work (London, Rutledge, 1944, pp. 136 - 144

فى الكارثة، أو الجو غير الصحى ... والبحث عن طبيعة هذه المخاوف والصراعات وكيفية تجنبها....

المحور الرابع- المهارات والأساليب:

تشتمل كل مراحل التدخل فى الأزمات على صعوبات وتحديات، ويتطلب هذا مستودعاً من المهارات والأساليب مثل أدوات مقننة للقياس والتقييم، والإرشاد، وعلاج الأسرة وإدارة الحالة، والأساليب لا تكفى فى حد ذاتها، بل يجب أن يكون هناك تدريب كبير وممارسة، وإشراف فى التطبيق، وبخاصة فى مواقف خدمة التدخل فى الأزمات.

٢- التطبيق العملى للنظرية:

يجب على المتعاملين فى الأزمة لمساعدة الأفراد أطراف الأزمة القيام بدور فاعل ومسئول وفقا لما يلى:

أ- مرحلة تقييم الخطر:

وذلك بتقدير طبيعة وشدة الأزمة (مدى الارتباك الذى أحدثته الأزمة) ومدى قوة الأفراد، ومهاراتهم التكيفية، وما هى الاختبارات والإمكانات المتاحة. ...

الاتصال المناسب بأطراف الأزمة، والتعرف على مشاعرهم الحالية وحالتهم النفسية والبدنية.

تحديد نوع المساعدة المطلوبة والتى يكون الشخص فى أمس الحاجة إليها فى ضوء تقييم الحاجة.

ب- التصرف بطريقة مباشرة للمساعدة.

من خلال قيام المساعد بمساعدة الشخص على أن ينقب عن مشاعر الخوف والذنب والغضب، كما يساعده أيضاً على توسيع الاختيارات عنده، أو على الأقل التفكير العقلانى فى الأزمة ... إلخ.



ج- تحقيق التوازن المطلوب:

وذلك من خلال قيام المساعد بتعزيز المهارات التكيفية ومساعدته على وضع خطة لإنقاص التوتر وتحقيق أهداف جديدة.

ثانياً- استراتيجيات المساعدة فى التدخل فى الأزمات:

يمكن تحديد عدد من الاستراتيجيات العامة التى تمكن القائم على المساعدة من التدخل للعمل مع حالات الأزمة، هى كما يلى:-

(أ) استراتيجية المساندة متعددة التأثير: Multiple impact supports strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية جهداً مكثفاً وشاملاً للمساعدة وغالباً ما يصحبه برنامج نشط لتغيير السلوك، كما تتحد المساندة البيئية مع مساندة الأقارب ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية مع الكبار المعتمدين على أنفسهم ومع المراهقين الذين يواجهون أزمة بدون الأسرة ...

- وتعتمد هذه الاستراتيجية على فرق الوكالات والمتخصصين وكذلك المساعدة الفردية، ومثال لهذه الاستراتيجية هو مساعدة الضحايا بعد الأزمة مباشرة مثل: الموت المفاجئ والاغتصاب والتعسف وأزمة المجتمع. ... إلخ

(ب) بناء الأمل والحفاظ عليه : Building and Maintaining Hope

وحيث إن الإحباط واليأس والاكتئاب هى المكونات العامة للضغط والأزمة فإن الناس يعتمدون على المعاونين المساعدين بدرجة كبيرة للتعامل مع هذه الظروف بطريقة بناءة فالأمل هو الترياق الأساسى لليأس، بجانب أنه مصدر الراحة من التوتر والإحباط الناتج عن الأهداف غير المحققة ويشير "كورنر" **koner (1970)** إلى أن الأمل يشتمل على مكونات انفعالية قوية مثل العقيدة وأن الناس يحتاجون الأمل ويدافعون عنه خوفا من فقده، ويحاربون من أجل الاحتفاظ به.

وتعد أول خطوة للتعامل مع الأمل كوسيلة مساعدة هى تحديد ما وصلت إليه درجة الإزعاج من تأثير فى مكون الإحساس، وإلى أى مدى فى سلسة العقلانية والمنطق، وبعد أن يقيم المساعدون قوة الذين يساعدونهم، وكيف يستجيبون للأزمة، يمكنهم أن يتبعوا استراتيجية عامة تتكون من:

- التعبير عن الإحساس
- التكامل المعرفى
- حشد /تعبئة المصادر
- التنفيذ

(ج) استراتيجية التجديد والنمو **Strategy of Renewal and Growth:**

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التعرف على مواطن القوى فى الناس ومساعدتهم على إدراك هذه القوى، ثم مساعدتهم فى تطوير خطة لإطلاق إمكانات هذه القوى، وهى ليست استراتيجية لمساعدة الناس الذين مازالوا فى حالة أزمة لأنها: تحث الناس" أو تدفعهم لحالة من عدم الاتزان كتمهيد للنمو، وتتطلب هذه الاستراتيجية مهارات فى تحليل القوة وتنظيماً كاملاً للكفاءات لتسهيل الوعى والإدراك.

(د) استراتيجية الإرشاد العلاجى: **Therapeutic Counseling Strategy**

تتمثل الاستراتيجية العامة المعتادة للإرشاد العلاجى فى فتح الباب ومقابلة شخصية بطريقة مباشرة مع توضيح أسباب مجىء الشخص الذى نساعده وتكوين أهداف ومسئوليات متبادلة ثم يشرع فى تنفيذ خطة العمل للوصول إلى أهداف الشخص الذى نساعده، وأخيراً تأتى عملية إنهاء العلاقة (الشفاء).

ومن ناحية أخرى فان مناهج الإرشاد السلوكى تركز على مساعدة الأشخاص على تغيير بيئاتهم التى تشكل سلوكهم وتقدم مساعدة الإرشاد فى حالات الطوارئ هى جزء من وظيفة الأخصائيين الاجتماعيين فى فرقة الإغاثة من خلال مهاراتهم فى التدخل فى الأزمات.



ثالثاً- مهارات من أجل المساندة / الدعم وإدارة الأزمات:

Skills for support and crisis Management

من الصعب الحديث عن مهارات خاصة فى ظروف المواساة للمنكوبين لأنها تعتمد على الصفات الشخصية التى تنتقل بواسطة المساعدين، ويمكن استخدام المهارات التالية للمواساة والنمو فى حالات الأزمات وهى:

أ- مهارات الاتصال:

يحدث الاتصال غير الجيد مشكلات يطلق عليها:

Information processing Block

وذلك لعدم انتقاء نمط الاتصال الجيد، حيث يصعب فهمه على الآخرين ويؤدى إلى أن يتلقى المستقبل معلومات خاطئة لصعوبة فهم المقصود من الاتصال بسبب ضعف التقييمات أو بسبب عدم تقديم التعليق الذى يفهمه الآخرون بشكل جيد، ومن ثم تنشأ صعوبة فى العلاقات فهناك الاتصال اللفظى والاتصال الشفوى والاتصال غير المنطوق مثل طريقة التلامس أو التقارب فى الجلوس، وأيضاً الصمت والغياب يعتبران من أنماط الاتصال ومن المهم تقييم الاتصال وفق محيطها فى الزمان والمكان.

هناك أنماط من الاتصالات منها: الاتصال بالنظر والاتصال باللمس الجسدى، والمعانقة ... وعلى أية حال فإن الاتصال يجب أن يقرر على الأسس التالية:

- الحكم الصحيح على حاجات المساعدة تجاه الشخص الذى ساعده.
- دراية المساعدين بحاجاتهم وأخلاقياتهم.
- ما هو الشىء الأكثر مساعدة للشخص المنكوب.
- أن يكون المساعد على دراية كبيرة بالعادات والتقاليد، وأخلاق المهنة والعمر والنوع، واتجاه الشخص المنكوب.

ب- مهارات إعادة الطمأنينة : **Reassuring Skills**

وتعنى إعادة الطمأنينة بطريقة شفهية للمنكوبين بخصوص نتائج أفعالهم ومشاعرهم وتهدف إلى بناء الثقة وتقليل الضغط مثل: إبداء الاستحسان لما يذكره الشخص المنكوب "التنبؤ بالنتائج" والطمأنينة الحقيقية من خلال إخبار المنكوبين بالواقع مثل الطمأنينة بوجود خطوات رسمية وصحيحة للحصول على وظيفة، أو تسهيل الحصول على مأوى، أو للانتقال - إلى مكان أفضل وهناك بعض القصور فى استخدام هذا المهارات منها:

- توجد إمكانية للمبالغة غير الحقيقية.
- ربما تؤدى إلى شعور العداء من ناحية المنكوب الذى يدرك أن المساعد يخفف من حقيقة الأمر.
- الفشل فى إعادة الطمأنينة من العطف غير الصادق، وهذا ربما يهدم عملية المساعدة كلها.
- شعور المنكوب بالاتكالية على الشخص الذى يساعده.

وهناك إرشادات عامة بخصوص هذه المهارات:

- الاعتماد على الخاصية الإيجابية للمساعدة وليس على الشكل الشفهى.
- استخدام إعادة الطمأنينة فقط لإنقاص الضغط من خلال الحقائق.
- استخدام إعادة الطمأنينة كعامل معزز لتشجيع استمرار السلوك.

(ج) مهارات التلطيف(أو الاسترخاء) :**Relaxing Skills**

وهى طريقة لتخفيف التوتر الجسدى والعمل مع العضلات، وتعتمد على عدة طرق منها عملية التنويم المغناطيسى ... ومنها التركيز على التنفس(وهى التنفس ببطء فى الشهيق والزفير ... إلخ) ويحتاج هذا لمهارات من المساعدين مثل تعلم طرق بسيطة ومناسبة للاسترخاء الجسدى من خلال التدريب على الإسعافات الأولية.



(د) مجموعة المهارات المركزة: Centering skills cluster

وهى مهارات تتطلب تركيزاً خاصاً من المساعد لتكوين وعى الشخص المنكوب بمركز كينونته، وتفيد فى حالة المنكوبين الذين يكونون فى حالة خصام مع النفس عن طريق رفع مستوى الوعى والإدراك بوحدة النفس والجسد.

(هـ) مهارات التدخل فى الأزمة: Crisis Intervening Skills

وهى مجموعة من المهارات، مما سبق شرحه.

وهذه المهارات تحدث الطمأنينة والفهم واقتراح البدائل ... كما أن مهارات بناء الأمل، والاتصال عن طريق اللمس والسماع والتناغم الوجدانى جميعها تنطبق على مواقف الأزمة، والأفعال المساندة خلال التغيير فى ترتيبات الحياة أيضاً، وهى استراتيجيات يستخدمها المتخصصون وسوف يتم إلقاء الضوء على مهارة الإحالة كما يلى:

هـ/١ مهارات تنمية البدائل: Developing Action Alternative

قد يتسم الناس فى الأزمات بالنظرة الضيقة مثل اتجاه بعض المنكوبين إلى الانتحار كطريقة وحيدة للعلاج مثلاً، ومن ثم فإن مهارة المساعد هى مساعدة الناس على إيجاد الحلول البديلة عن طريق عمل الاقتراحات ورسم الأفكار ...

هـ/٢ مهارات (اعتبارات) الإحالة: Referring Skills

أحيانا يعترف المساعدون بعجزهم فى التعامل مع الأشخاص الذين يعانون من الأزمات، ومن ثم تكون الإحالة ضرورية وهناك إرشادات تجعل الإحالة ذات فاعلية مثل:

- ضرورة المعرفة والإلمام بالمصادر الأخرى التى تقدم الخدمات فى المجتمع.
- بحث مدى استعداد الشخص للإحالة.
- الأمانة والصراحة فى الملاحظات للسلوكيات التى تؤدى للإحالة.

- مناقشة إمكانية الإحالة مع الهيئة التى يعمل بها المساعدون.
- مقابلة الأشخاص الذين تربطهم علاقة بالمنكوب واستثارتهم فى موضوع الإحالة.
- الحصول على موافقة الوالدين عند إحالة الأطفال.
- تحرى الدقة والعدالة فى شرح الخدمات التى تقدمها الهيئة التى سوف يذهب إليها وماهية إمكاناتها ومواطن قصورها ...
- ترك تحديد ميعاد الذهاب للشخص نفسه أو والديه.
- التوكيد على بناء العلاقة المهنية الطبيعية مع الشخص حتى يساعده ذلك على بناء علاقة جديدة.
- عدم إرسال أية خطابات موقعة إلى أى هيئة أخرى بدون موافقة الشخص أو أولياء أمره.

و- تحديد أو بناء أنظمة مساندة: Renewing or Building support-systems

تشير موسوعة الخدمة الاجتماعية إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين لديهم القدرة على تحديد الهيئات المنكوبة فى المجتمع المحلى المتأثر بالكارثة، وكذلك لديهم خبرة فى مساعدة هذه الهيئات على استعادة مواردها ثانية، من خلال خبراتهم فى التنمية التنظيمية وأيضاً يمكنهم المساعدة فى إنشاء فرق مجابهة من المتطوعين ومنظمات الجيرة فى المجتمع المحلى ومن ثم فان الجيرة والمهارات فى تجديد أو بناء أنظمة مساندة من الأسر والجيران والنوادى المتطوعين يعتمد على خبرة المساعدين بمعرفة مصادر المساندة المختلفة داخل المجتمع المحلى ... وهناك عدد من الخطوات المحددة المقترحة التى تساعد فى تجديد أو بناء نظم مساندة:

- تحديد الموجود حالياً فى شبكة العمل المناسب للشخص.
- تحديد الوظائف التى يقدمها مكان المساعدة المنكوب.

- ذكر أسماء أعضاء شبكة العمل للمنكوبين ووظائفهم المساندة.
- فحص وتقييم مساندة كل عضو بطريقة نقدية، وتحديد الفجوات الموجودة فى شبكة العمل.
- تحديد التغيرات التى يجب عملها ... لتقوية أو تجديد الاتصالات القديمة.
- تحديد المهارات التى يحتاجها الشخص المنكوب.

رابعاً- الآثار الاجتماعية للأزمات والكوارث:

١- الانعكاسات الاجتماعية على المجتمع:

تلقى الأزمات والكوارث بظلالها على المجتمع محدثة تغييرات فى البناء والسلوك الاجتماعى، كما تؤثر على أساليب التوافق الاجتماعى، وإعادة التكيف فى المجتمعات المنكوبة، من ثم تظهر أهمية بعض العمليات الاجتماعية المهيمنة كإعادة التكيف الاجتماعى، والاعتراف بأهمية الدور الإنسانى للتقليل من آثار الأزمة أو النكبة التى تخلفها أو تجنب تصاعدها.

وتشير بعض الدراسات إلى مجموعة من الآثار الاجتماعية التى تخلفها الأزمات والكوارث، وفيما يلى بياناتها مرتبة حسب الآثار الأكثر احتمالا وانتشاراً:

- انخفاض مستوى المعيشة للأسرة بفقد العائل أو إصابته أو أحد أفراد الأسرة.
- افتقاد الإحساس بالأمن الاجتماعى والرغبة فى إشباع الحاجة للأمن.
- الاستهتار واللامبالاة فى الشئون العامة والشخصية وتتالى الإحساس بضعف الأمل فى حياة أفضل أو فقدان هذا الإحساس.
- البطالة وتوقف سوق العمل.
- التشتت الاجتماعى للأسرة حيث يعيش العائل مضطراً فى منطقة الصراعات.

- إصابة بعض الأفراد بما يسمى الاضطراب الاجتماعى.
- تحول بعض الأفراد إلى نمط غير اجتماعى.
- انتشار ظاهرة الانحراف الاجتماعى.
- فقد القدرة على التوافق مع النفس والتكيف مع الغير والتأقلم مع البيئة.

ومن ناحية أخرى فإن الكوارث ذات علاقة مباشرة بانتشار وتفشى بعض صور الانحراف ومظاهر السلوك الاجتماعى غير السوى إذ تنتشر على أثر الزلازل على سبيل المثال جرائم النهب والسلب والخطف والاغتصاب ... إلخ. وذلك نظراً لما يحدثه الزلزال من تحطم المبانى والأسوار وزوال الموانع واختلال الأمن [1].

وأخيراً يجب أن نشير إلى أن تأثير الكوارث على أوجه الحياة فى المجتمع لا تقتصر على الجوانب السلبية السابق شرحها، ولكن للأزمات والكوارث أيضا جوانب أخرى إيجابية لعل من أهمها تكثيف الجهود للتخلص من آثارها وإعادة الحياة مرة أخرى للمناطق المنكوبة، أو تحديث كلية وتطوير مرافقها الأساسية، ولا يقف ذلك عند حد الجهود الرسمية فحسب، بل قد تولد الأزمات والكوارث لدى الأفراد شعوراً بأهمية التعاون والتكاتف ونبذ الخلافات من أجل توحيد الجهود لمواجهة الأزمة، فنرى مواقف اجتماعية إيجابية مختلفة، كتطوع الأفراد فى مساعدة المصابين ودعم المنكوبين، والمساعدة فى كافة أوجه الخير، كما قدمنا فى البند الخاص بنظرية التدخل فى الأزمات.

وتشير النقطة السابقة إلى قضية مهمة فى مجال موضوع إدارة مجتمع الأزمة، حيث يوجد تأثير متبادل بين الأزمة والمجتمع الذى تحدث فيه، فمجتمع الأزمة المحيط بها يتكون من واقع مادى حقيقى، ومفهوم معنوى، ويكون للأزمة أو الكارثة آثارها على الواقع المادى الحقيقى يتمثل فى حالات القتل أو الإصابات والانهيارات المختلفة للمبانى والمنشآت

(١) د/ فهد احمد الشعلان: إدارة الأزمات: مرجع سابق ص ٢٢١ .



.. إلخ أما المفهوم المعنوى فهو الانطباع الذين تولده الأزمة لدى الأفراد الذين يضمهم هذا المجتمع، ومن خلال التفاعل بين الواقع المادى الحقيقى، وهيكل القيم والمفاهيم المعنوية للمجتمع، وما ولدته الأزمة من انطباعات تحدد مدى مقاومة ورفض المجتمع للازمة، أو انهياره وسماحه بنموها واشتداد قوتها واستفحال تأثيرها المدمر على المجتمع (١).

من منطلق ما سبق تصبح إدارة الأزمات، هى الإدارة الحقيقية للقيم والمثل والأخلاق العليا فى المجتمع، فهى سنده ودعامته فى مواجهة الأزمة أو الكارثة، بل مشاركة أفراده الفعالة فى مقاومة أى تفكك أو تصدع يهدد من قدراته، أو إمكانياته أو موارده، وفى هذا المجال يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

- موقف أفراد المجتمع أمام أحداث الأزمة، وأمام الافرازات والنتائج التى نجمت عنها.
مقدار ما تعلمه أفراد المجتمع من أسرار الأزمة، ومقدار سيطرتهم على أحداثها، أو سيطرة الأحداث عليهم.

حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع، أو توجيه المجتمع لأحداث الأزمة. *

- أنواع السلوك، والبواعث والمحفزات التى استمرت أو سادت فى المجتمع أثناء الأزمة.
- جوهر الأحداث الأزموية، ومحورها الذى تدور حوله.
- موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة سواء كصانعين لها، أو محركين لأحداثها، أو متصدين أو معارضين لإفرازاتها ونتائجها.

٢- تنمية مجتمع ما بعد الأزمة:

لا يكفى مجرد اضطلاع أجهزة ومؤسسات الدولة لمواجهة الأزمات والكوارث، ومعالجة آثارها وتداعياتها، ولكن يظل دور المجتمع هو الدور الأساسى فى معالجة آثار الأزمة، وإعادة بنيته إلى سيرتها الأولى ولذلك تذهب المدارس المختلفة فى إدارة الأزمة إلى أهمية

(١) محسن أحمد الخضيرى، **إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص ٤١٥ - ٤١٦ .

تجاوز دور مدير الأزمة لمرحلة قرارات المواجهة والتعامل مع الأزمة أو الكارثة إلى دوره فى الحصول على مشاركة المجتمع الإيجابى فى معالجة الأزمة.

ويستطيع مدير الأزمة - فى سبيل تفعيل مشاركة المجتمع - أن يستخدم العديد من المحاور، لعل أهمها ما يلى:-

- زيادة تلاحم المجتمع والتحامه وارتباطه وتماسكه ووحدته.
- تقوية العلاقات الإيجابية والتشابك والاعتمادية المتبادلة.
- تحسين الأداء المتميز، ورفع الانتاج وزيادة الإنتاجية بشكل أكثر تميزاً.
- إدارة مجتمع الأزمة من خلال:

- تفجير القوى الكامنة وبعثها.
- آثاره إرادة البقاء وحب الحياة.
- تقوية الرغبة فى قبول التحدى.
- مقاومة المظاهر السلبية مثل: السلبية والانهزامية ... إلخ.

وفى إطار ذلك ينبغى رسم خطة خاصة - أو منفردة - تتناول زيادة مشاركة الجماهير أو المجتمع فى معالجة الأزمة، وتهدف هذه الخطة إلى تعميق الفهم للمهمة واستيعابها وتحديد عناصرها وهدف التعامل مع الأزمة وأوجه وطرق المواجهة بالصدام مع القوى الصانعة لها.

على أن يسبق عملية التخطيط لتفعيل مشاركة الجماهير القيام بعدة خطوات منطقية لتحليل دراسة موقف المجتمع من الأزمة وهى[1]:

الخطوة الأولى- تحديد نوعية العلاقة بين المجتمع والأزمة:

---

(١) المرجع السابق، ص ٤٣٥- ٤٣٧ .



وذلك من حيث مدى رفض المجتمع للازمة أو الكارثة أو قبوله (استسلامه) لها أم هى علاقة عدم مبالاة وعدم اهتمام، وعزوف عن المشاركة، أو حتى مجرد رفض الاستماع لأى شىء عنها، أم أنها علاقة قائمة على اتساع حجم المجهول عن ما سوف يترتب عن الأزمة أو المشاركة فى مواجهتها.

الخطوة الثانية- تحديد الأسباب التى أدت إلى موقف المجتمع من الأزمة:

وسواء أكان موقف المجتمع إيجابيا أو سلبياً، يجب تحديد الأسباب أو العوامل التى أدت إلى هذه المواقف نحو الأزمة، ونحو القوى صانعة الأزمة، أو القوى المناهضة لها، أو حتى تلك اللامبالية والتى لا تبدو لها أى اهتمامات بها.

الخطوة الثالثة- وضع القروض أو الحلول الممكنة:

وبالطبع الحلول الممكنة لمعالجة المواقف السلبية أو الرامية إلى تفعيل المشاركة المجتمعية فى مواجهة الأزمة وزيادة درجة إيجابيتها وفاعليتها أى زيادة الاستفادة من المواقف الإيجابية، وتحديد القيود التى تحول دون الاستفادة منها بشكل كامل أو التى تؤثر على هذه الاستفادة وكيفية إزالة هذه القيود.

الخطوة الرابعة- وضع برنامج اتصالى دقيق:

ويمكن هنا الاستعانة بمجموعة من خبراء الاتصال والاجتماع لإعداد برنامج تنفيذى زمنى محدد المهام بدقة للاتصال بأفراد المجتمع واستخدام الطرق والأدوات والأساليب والحملات الاتصالية للتأثير عليهم، سواء لتغيير سلوكهم السلبى، أو لزيادة سلوكهم الإيجابى، وتوجيههم نحو مواجهة الأزمة، ومواجهة قوى صنع الأزمة.

الخطوة الخامسة- مرحلة التقييم:

وتشمل تحديد المعايير القياسية التى سيتم بناء عليها تقييم ما تم من جهود لإثارة المشاركة المجتمعية، وتحديد ورصد النتائج التى تحققت أولاً بأول، وقياس ردود الأفعال



الناجمة عنها.

الخطوة السادسة- مرحلة التقويم:

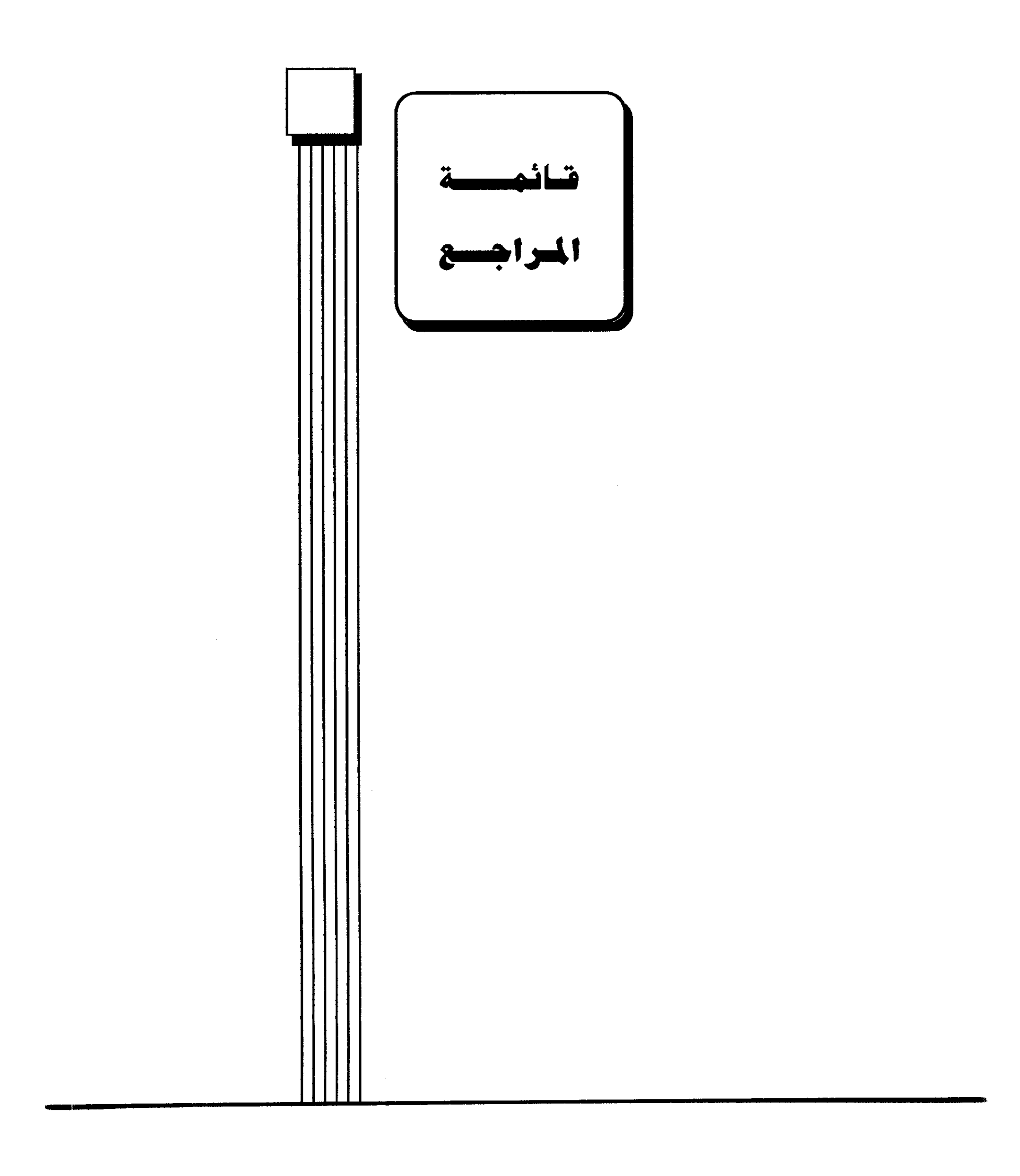
حيث يتم تحديد أوجه القصور وأسبابها، واتخاذ القرار المناسب لإصلاح ومعالجة القصور أو الانحراف فى التعامل مع الأزمة.

الخطوة السابعة- استخدام السيناريو المعدل:

يتم تنفيذ خطة تفعيل المشاركة المجتمعية بشكل فعال، وعلى نطاق واسع بعد أن تم تجربتها على نطاق ضيق أو محدود، وذلك لإثارة الاهتمام وحفز الهمم، وتعبئة المجتمع تعبئة شاملة لمواجهة الأزمة بشكل فعال، وبكفاءة عالية.

ولاشك أن المشاركة الشعبية تلعب دوراً مهماً وحيوياً فى التعامل مع الأزمات والكوارث، ومن أمثلة ذلك كوارث الزلازل والسيول والحروب، حيث يعمل مدير الأزمة على الارتقاء بالحوار مع قوى المجتمع المختلفة والعزف على وتر العواطف المتأججة لإثارة الهمم وشحن النفوس، وتحقيق روح المشاركة الفعالة بين المجتمع وقوى مواجهة الأزمة من أجل زيادة التلاحم بينهما وتقوية عناصر المواجهة والتصدى.

ويشارك فى عملية تفعيل المشاركة الشعبية التنظيمات والأحزاب السياسية والاجتماعية وكذا أجهزة الإعلام والجامعات، ورجال الدين، وقادة الفكر والرأى والفنانين ومشاهير المجتمع لزيادة الفعالية، ودفع المشاركة الشعبية نحو مواجهة الأزمة والتغلب عليها. وهكذا تصبح الأزمة ... فرصة حياة جديدة.


قائمــــة
المراجــع

I - باللغة العربية:

أولاً: الكتب (المؤلفات)

(١) إبراهيم إمام، **الإعلام والاتصال بالجماهير**، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٨١).

(٢) إبراهيم الغمرى، **السلوك الإنسانى** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).

(٣) أحمد محمد أبو زيد، **العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق فى مجال العمل والإدارة**، الطبعة الأولى (القاهرة: دار النهضة الحديثة، ١٩٧٠).

(٤) أديب خضور، **أولويات تطوير الإعلام الأمنى العربى**: واقعه وتطوره، الطبعة الأولى (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم والأمنية - مطبوعات مركز الدراسات والبحوث، العدد ٢٣٤، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م).

(٥) إسماعيل على سعد، **الاتجاهات الحديثة لعلم الاجتماع** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).

(٦) السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولى**، الطبعة الثانية (القاهرة: مركز القرار للاستشارات، ٢٠٠٢).

(٧) جمال حواش، **محاضرات فى إدارة الأزمات والتفاوض**، الجزء الأول، غير منشورة، أكاديمية ناصر العسكرية، كلية الدفاع الوطنى، ١٩٩٨.

(٧) جمال حواش، **سيناريوهات الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى (القاهرة، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩).

(٨) حامد زهران، **علم النفس الاجتماعى**، الطبعة السادسة (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠).

(٩) حسن أبشر الطيب، **إدارة الكوارث**، الطبعة الأولى (القاهرة: ميدلايت المحدودة، ١٩٩٢).

(١٠) حسن محمد خير الدين، **العلوم السلوكية: المبادئ والتطبيق** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨١).

(١١) حمدى حسن، **مقدمة فى دراسة وسائل وأساليب الاتصال** (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٧).

(١٢) حمدى محمد شعبان وآخرون، **الإعلام والاتصال بالجماهير لرجال الأمن** (القاهرة: كلية الشرطة، ٢٠٠٢).

(١٣) زكى محمودهاشم، **الجوانب السلوكية فى الإدارة**، الطبعة الثانية (الكويت، وكالة المطبوعات، بدون سنة نشر).

(١٤) سعيد سراج، الرأى العام: **مقوماته وأثره فى النظم السياسية المعاصرة**، الطبعة الثانية (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦).

(١٥) سمير محمد حسين، **دراسات فى العلاقات العامة** (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٢).

(١٦) صالح الشبكشى، **العلاقات الإنسانية فى الإدارة** (القاهرة: دار الفكر العربى، بدون سنة نشر).

(١٧) صلاح نصر، الحرب النفسية: **معركة الكلمة والمعتقد**، الجزء الأول (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٦).

(١٨) طه أحمد طه، **جرائم الشائعات**، الطبعة الثانية (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٧).

(١٩) عباس رشدى العمارى، **إدارة الأزمات فى عالم متغير** (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ١٩٩٣).

(٢٠) عبد الرحمن بن محمد عسيرى، **العمل الإعلامى الأمنى العربى: المشكلات والحلول**، الطبعة الأولى ،الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠م).

(٢١) عبد العزيز عبد المنعم خطاب، **إدارة الأزمات الأمنية، دراسة تطبيقية على أحداث الشغب** (القاهرة: النسر الذهبى للطباعة، ٢٠٠٣).

(٢٢) عبد الفتاح محمد دويدار، **علم النفس الاجتماعى: أصوله ومبادئه** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢).

(٢٣) عبد المنعم بدر، **تطوير الإعلام الأمنى العربى** (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - مركز الدراسات والبحوث، العدد ١٨٠، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م).

(٢٤) عصمت عدلى، **علم الاجتماع الأمنى: الأمن والمجتمع** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠١).

(٢٥) على بن فايز الجحنى، **الإعلام الأمنى والوقاية من الجريمة**، الطبعة الأولى (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - مركز الدراسات والبحوث، العدد ٢٥٤، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م).

(٢٦) عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة فى مواجهة الكوارث والإرهاب**، أكاديمية الشرطة (القاهرة: مطابع كلية الشرطة، ١٩٩٦).

(٢٧) فاروق أبو زيد، **النظم الصحفية فى الوطن العربى** (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٧).

(٢٨) فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات** (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م).

(٢٩) مأمون محمد سلامة، **قانون الإجراءات الجنائية** (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٨٠).

(٣٠) محسن أحمد الخضيرى، **إدارة الأزمات** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣).

(٣١) معتز سيد عبد الله، **الحرب النفسية والشائعات** (القاهرة: دار غريب، ١٩٩٧).

(٣٢) محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات: **تجارب محلية وعالمية**، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣).

(٣٣) محمد رشاد الحملاوى، **دور الاتصالات فى إدارة الأزمات** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩).

(٣٤) محمد شفيق، **السلوك الإنسانى: مدخل إلى علم النفس الاجتماعى** (القاهرة: الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر).

(٣٥) محمد شومان، **الإعلام والأزمات: مدخل نظرى وممارسات عملية** (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

(٣٦) محمد محمد السيد عبد الرحيم، **سيكولوجية الأزمة: الخطر والفرصة** (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٠/٢٠٠١).

(٣٧) محمد كمال القاضى، **الدعاية السياسية والحرب النفسية**، الطبعة الثانية (القاهرة: المركز الإعلامى للشرق الأوسط، ٢٠٠٢).

(٣٨) محمود علم الدين، **مصداقية الاتصال** (القاهرة: دار الوزان، ١٩٨٩).

(٣٩) محمود عودة، **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعى** (بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٨).

(٤٠) محمود يوسف، **العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة** ، طبعة أولى (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩).

(٤١) محمود يوسف، **دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة** (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠٣).



(٤٢) ميشال لويس روكيت، **الشائعات**، **ترجمة وجيه أسعد** (دمشق: دار البشائر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤).

(٤٣) نور الدين عبد الجواد، **الإعلام والرسالة التربوية**، الجزء الثانى (الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٤٠٦هـ).

(٤٤) هويدا مصطفى، **دور الإعلام فى الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج**، الطبعة الأولى (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠٠).

(٤٥) إدارة الأزمات: **التخطيط لما قد لا يحدث**، العدد (٣٧) سلسلة إصدارات بميك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢).

ثانياً: الدوريات:

١- أحمد سيد مصطفى، **منهج مقترح لإدارة الأزمات**، مجلة الفكر الشرطى، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الرابع، العدد الرابع، مارس ١٩٩٦.

٢- جمال حواش، **إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية**، مجلة مركز بحوث الشرطة، العدد (٢١)، يناير ٢٠٠٢.

٣- حسن أبشر الطيب، **إدارة الكوارث**، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٦، معهد الإدارة العامة، الرياض، رجب ١٤١٠هـ.

٤- حمدى محمد شعبان **الأسس العلمية والقواعد الفنية لإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والمواقف الأمنية**، مجلة مركز بحوث الشرطة، محكمة، العدد (٣١)، يناير ٢٠٠٣.

٥- سعد الدين عشماوى، **إدارة الأزمة**، **مجلة الفكر الشرطى**، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد الخامس - العدد الثانى، ربيع الثانى ١٤١٧هـ - سبتمبر ١٩٩٦م.

٦- عبد الكريم درويش، **قادة الشرطة وإدارة الأزمات والكوارث**، مجلة الأمن والقانون، قيادة

شرطة دبى، كلية شرطة دبى، العدد (١) ، ١٩٩٣ .

٧- عثمان محمد العربى، **اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها**، المجلة المصرية للبحوث والإعلام، العدد الخامس، يناير - إبريل ١٩٩٩.

٨- على بن فايز الجحنى، **نظرة على الإعلام الأمنى**، مجلة الأمن - وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، المجلد الأول، العدد الثامن.

٩- فتحى رضوان المنجى، **وسائل الإعلام والشرطة فى إنجلترا**، مجلة الأمن العام، العدد ٧٢ يناير ١٩٧٦.

١٠- محمد شفيق، **القيادة والحرب النفسية**، مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد الرابع، يناير ٢٠٠١.

١١- محمد صلاح سالم، **إدارة غرف العمليات الشرطية، بين المفهوم النظرى والتطبيق العملى**، مجلة كلية التدريب والتنمية، العدد (١٠)، يناير ٢٠٠٤.

١٢- محمود يوسف، **احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة**، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، العدد (٢٦)، أكتوبر ١٩٩٩.

ثالثاً- مؤتمرات وندوات علمية:

١ - أحمد حسن البربرى، **نظرية التدخل فى الأزمات فى محيط الخدمة الاجتماعية**، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨.

٢ - جمال الدين أحمد حواش، **وحدة بحوث الأزمات، المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث**، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، أكتوبر ١٩٩٦.

٣- رؤوف المناوى، **التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربى الأول للمسئولين عن الإعلام الأمنى، والذى عقد بتونس تحت عنوان:



دور الإعلام فى غرس المفاهيم الأمنية لدى المواطن العربى، تونس (٩-١١/٤/١٤١٦هـ - ١٩٩٥/٦).

٤ - زهير نعيم الصباغ، **دور إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأزمات**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧.

٥ - عادل عبد الرحمن نجم، **التخطيط لعمليات الإغاثة فى الكوارث**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧.

٦ - عصام الدين محمود العنانى، **أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلى لتفعيل إداراتها**، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٩.

٧ - على إبراهيم عجوة، **الإعلام الأمنى: المفهوم والتعريف** ، ورقة عمل بالندوة العلمية الخامسة والأربعين التى نظمها مركز الشيخ صالح - جامعة الأزهر - القاهرة، تحت عنوان الإعلام الأمنى: المشكلات والحلول.

٨- على بن فايز الجحنى، **الرقابة الإعلامية الأمنية فى وقت الأزمات**، ورقة عمل، الندوة العلمية: الإعلام الأمنى العربى: قضاياه ومشكلاته، عمان ٨-١٠/١٠/٢٠٠١، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.

٩ - على عبد الرازق جلبى، **الرأى العام أثناء الأزمات والكوارث**، الدورة التدريبية: الإعلام أثناء الأزمات والكوارث، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ١/٢٦ - ٢/٢/٦ ٢٠٠م.

١٠- غريب عبد الحميد هاشم، **مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث**، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨.

١١- مجدى عبد الكريم حبيب، **إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية)**، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٣-٣١ أكتوبر ١٩٩٩.

١٢- محمد حلمى صديق، **تكنولوجيا إدارة الكارثة**، المؤتمر الدولى لإدارة الكوارث، القاهرة، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، سنة ١٩٩٠.

١٣- محمد رشاد الحملاوى، منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات فى الصناعة المصرية**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس، ١٩٩٧.

١٤- محمد سالم مرسال، **الإعلام الأمنى: مفاهيم وأدوار**، بحث مقدم إلى أعمال الندوة العلمية التى نظمتها أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالتعاون مع جامعة آل البيت. والمنعقدة بالأردن خلال الفترة من ٨-١٠ أكتوبر ٢٠٠١ .

١٥- محمد شومان، **إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار**، المؤتمر السنوى الرابع للأزمات والكوارث، القاهرة كلية التجارة جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٩.

١٦- محمد فرج، **سيكولوجية إدارة الأزمات: فريق إدارة الأزمة، الذكاء، الإبداع، الثبات الانفعالى**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٥.

١٧- نجوى عبد الله الطبلاوى، **ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة**، المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة ٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧.

١٨- هانى القماح، **التخطيط الإعلامى الأمنى لتحقيق المشاركة الشعبية لمكافحة الإرهاب**، دراسة مقدمة لمؤتمر المشاركة الشعبية لمكافحة الإرهاب - أكاديمية الشرطة - مركز بحوث الشرطة - القاهرة (١٤-١٦ يوليو ١٩٩٣).

رابعاً- بحوث ودراسات (غير منشورة):

١- إبراهيم ناجى، **الإعلام الأمنى بين النظرية والتطبيق**، المكتب العربى للإعلام الأمنى، القاهرة، ١٩٩٦.

٢- حمدى محمد شعبان، **الاتجاهات الحديثة لدراسات تأثير وسائل الإعلام فى نشر العنف**، بحث غير منشور، كلية الشرطة، ٢٠٠٢.

خامساً- رسائل علمية:

١) على بن فايز الجحنى، **دور الإعلام فى استتباب الأمن ومكافحة الجريمة**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٣٩٨هـ.

٢) قدرى على عبد المجيد، **دور الاتصال فى إدارة الأزمات: دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابى** عام ١٩٧٧، رسالة ماجستير - كلية الإعلام - جامعة القاهرة - غير منشورة، ٢٠٠٣).

سادساً- معاجم وموسوعات علمية:

١- ابن منظور، لسان العرب، مجلد ١٢، بيروت: دار الصياد، ١٩٨٩.

٢- كنز الطالب: قاموس فرنسى/ عربى، الطبعة الأولى (بيروت: دار السابق للنشر، ١٩٧٢).

٣- مختار الصحاح: القاهرة، المطبعة الأميرية، ١٩٢٦.

٤- المعجم الوجيز: القاهرة: المطبعة الأميرية، ١٩٩٨.

٥- المورد (إنجليزى/عربى)، الطبعة ٢٨ (بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٩٤).

6- Oxford Word power Dictionary, Oxford University Press, 1999 .

7- Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English, 3 ed Edi-

tion, Oxford University Press, 1974 .

8- The American Heritage Dictionary, Houghton Miffin Company, Boston, USA, 1985 .

9- Webster's Dictionary, Ninth Edition, New Collegiate Dictionary, Merriam - Webster/Nc, Publisher USA 1989 .

10- Longman Dictionary of Contemporary English, Longman Group Ltd ., 3rd edition 1995 .

١١ – عبد الوهاب الكيالى وآخرون، **الموسوعة السياسية**، الجزء الثالث، الطبعة الثانية (بيروت)، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٥).

سابعاً- منشورات وثائقية:

١- مبارك وأمن مصر، التجربة المصرية فى الإعلام الأمنى(القاهرة، مطابع دار الهلال، ١٩٩٧).

٢- خبرات، نشرة دورية، إصدار بميك، العدد الثانى، يونيو ١٩٩٧).

II - باللغة الإنجليزية :

1 - " Adam Simon, **Television News & International, Earthquake**, Relief, Journal of Communication, Summer 1997 .

2- Allport G .W . & Postmen Leo: **The Psychology of Rumor**, New York, 1948 .

3- Davis, Keith, **Human Behaviour at work**, 4th ed . (New York, Macgraw-Hill Book Co ., 1972) .

4- E .MoCcoby, **Effect of Mass Media**, In Martin L . Haffman, & Lois Wladis (eds) Review of Child Development Research Resal Sage



Foundation, 1994 .

5- Fulmer, Robert M ., **Practical Human Relations** (Rechard, Irwin Inc . First Printing March, 1977) .

6- Hodgetts R .,**Modern Human Relations At Work**, Japan, The Dryden Press, 1944 .

7- Kieran, O'Hagan, Crisis Intervention: **Changing Perspective in Christopher Hanvey and Terry Philot editors: Parcting social work** (London, Rutledge, 1944) .

8- Louise K . Comfort, **Designing Policy for Action**, Ducke University Press Durcham 1988 .

9- Maslow Abraham H-:

- **A Theory of Human Motivation .** Psychological Review, 1943 .
- **Motivation and Personality**, Harper and Row, 1954 .

10- Margret Reith**, Viewing of Crime Drama and Authoritarian Aggression,** An Investigation of the Relationship between crime viewing, Fear, and Aggression, Journal of Broadcasting and Electronic Media, Vol . 43, No . 2 . 1999 .

11- Michael Blan, **Communication out of crisis**, 1st ed . (London: Macmilland Press Ltd ., 1998) .

12- Norman R . Augustine, **Managing the crisis you tried to prevent**, Harvard Business Review, Nov-Dec 1995 .

13- Robert L . Fegley, **When your Chief Executive Goes**, Public Relations Quarterly, Vol . 24, Summer 1974 .



14- Rod Paschall, **Critical Incident Management**, the University of Illinois at Chicago, the Office of International Criminal Justices, 1992, P .25 .

15- Sam Black, **Practical Public Relations**, 4th ed ., Pitman Publishing Ltd . London, 1976 .

16- Scott M . Cutlip & H . Center & Glen M . Broom: **Effective Public Relations**, 6th edition, Prentice Hall Inc ., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985 .

17- Steven Fink, **Crisis Management: Planning for the Inevitable. American Management Association**, N . Y ., (AMACOM), 1986 .

18- UNESCO Documents, SPC Report, no . 130 April 23, 1980, Paris .


مطابع الشرطة
مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع
شارع المرور- الدراسة تليفون : ٥٩٠٣٥٣٥-٥٩٠٣٠٣٠ فاكس : ٥٩٣٧٦٥٥